



**DAMPAK PENERAPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU
(TQM) TERHADAP EFISIENSI BIAYA PRODUKSI
PADA PT. MUSTIKA RATU, Tbk.**

Skripsi

Diajukan Oleh:

Elma Mipatasari Jovita
022103057

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

JANUARI 2008

**DAMPAK PENERAPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU
(TQM) TERHADAP EFISIENSI BIAYA PRODUKSI
PADA PT. MUSTIKA RATU, Tbk.**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,



(Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak.)

Ketua Jurusan,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'n' and 'a' followed by a horizontal line.

(Ketut Sunarta, MM., SE., Ak.)

**DAMPAK PENERAPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU
(TQM) TERHADAP EFISIENSI BIA YA PRODUKSI
PADA PT. MUSTIKA RATU, Tbk.**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari : Sabtu, Tanggal : 19 / Januari / 2008

Elma Mipatasari Jovita

022103057

Menyetujui,

Dosen Penilai,



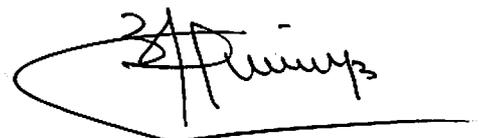
(Hj. Fazariah Mahruzar, Dra., MM., Ak)

Pembimbing,



(Yohanes Indrayono, MM., SE., Ak.)

Co Pembimbing,



(Hanzarsyah, SE.)

وَإِذَا قِيلَ ائْتُوا بِالْبَيِّنَاتِ وَالزُّبُرِ
وَإِذَا قِيلَ ائْتُوا بِالْبَيِّنَاتِ وَالزُّبُرِ
دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang berilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

(Q.S. Al Mujadalah : 11)

*Keep Your Dreams, Because is They Die,
Life is Like a Broken-Winged a Bird
Who Can't Fly Anymore....
(Langston Hughes)*

*Skripsi ini,
kupersembahkan untuk....*

*“Kedua Orang tuaku dan Adik-adikku tersayang
serta orang-orang yang kusayangi”
yang telah memberikan semangat
kepada Aku selama ini.*

ABSTRAK

ELMA MIPATASARI JOVITA. NPM 022103057. Dampak Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (TQM) terhadap Efisiensi Biaya Produksi pada PT. Mustika Ratu, Tbk. Dibawah bimbingan: YOHANES INDRAYONO dan HANZARSYAH.

Total Quality Management merupakan upaya yang dilakukan manajemen secara terus menerus (*continuous improvement*) yang meliputi tenaga kerja, peralatan, pemasok, dan prosedur yang dilakukan oleh setiap orang dalam organisasi untuk memahami, memenuhi, dan melebihi harapan pelanggan. Perhatian penuh pada kualitas akan memberikan dampak positif, salah satunya yaitu Dampak terhadap biaya produksi terjadi melalui proses pembuatan produk yang memiliki derajat konformansi (*conformance*) yang tinggi terhadap standar-standar sehingga bebas dari tingkat kerusakan yang mungkin terjadi. Setelah membuat keputusan untuk menaikkan kualitas dengan mengefisienkan biaya produksi yang ada, organisasi kemudian harus memutuskan bagaimana cara mengimplementasikan keputusan tersebut. PT. Mustika Ratu, Tbk. merupakan salah satu perusahaan yang menggunakan pengendalian TQM untuk meningkatkan kualitas produk dimana dengan sistem tersebut diharapkan dapat menekan dan meminimalisasikan produk cacat yang ada terutama melalui biaya produksi yang digunakan, dimana biaya produksi disini meliputi biaya bahan baku, biaya overhead dan biaya tenaga kerja.

Maksud dan tujuan dari penelitian yang penulis lakukan adalah untuk mengetahui dampak penerapan manajemen mutu terpadu terhadap efisiensi biaya produksi pada PT. Mustika Ratu, Tbk.

Metode penelitian terdiri dari desain penelitian, operasionalisasi variabel, prosedur pengumpulan data dan metode analisis. Jenis penelitian yang digunakan adalah Deskriptif (Eksploratif) dengan metode penelitian studi kasus sedangkan teknik penelitian yang digunakan adalah teknik penelitian observasi. Metode analisis Deskriptif Kualitatif (Non Statistik)

Penerapan TQM pada PT. Mustika Ratu, Tbk dapat meminimalisasikan terjadinya produk cacat seperti yang terjadi pada tahun 2004-2006 (setelah penerapan TQM) perusahaan mengalami penurunan produk cacat sebesar 62,35%. Dampak penerapan TQM pada PT. Mustika Ratu, Tbk memiliki peranan yang sangat penting yaitu dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi. Biaya Produksi per unit sebelum TQM adalah sebesar Rp 3.908,230 sedangkan setelah TQM adalah sebesar Rp 3.839,022. Hal ini membuktikan bahwa perhatian penuh terhadap kualitas akan memberikan dampak positif terhadap biaya produksi terutama yang berhubungan dengan biaya.

Adapun saran yang dapat penulis berikan Penerapan sistem TQM tidak dapat dilaksanakan secara langsung. Saran penulis adalah perusahaan harus selalu melakukan perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*) yang meliputi tenaga kerja, peralatan, pemasok, dan prosedur yang dilakukan oleh manajemen agar dapat menciptakan produk yang berkualitas sehingga dapat memenuhi harapan pelanggan. Selain itu PT. Mustika Ratu, Tbk harus lebih meningkatkan kembali penerapan TQM nya dalam pemberdayaan karyawan melalui peningkatan kompetensi, motivasi, dan disiplin karyawan, serta melakukan evaluasi dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan didalam mencapai perbaikan. Sedangkan untuk efisiensi biaya produksi harus lebih ditingkatkan kembali agar biaya produksi yang digunakan dapat lebih efisien sehingga biaya yang ada dapat ditekan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat, rahmat, dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Dampak Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (TQM) terhadap Efisiensi Biaya Produksi pada PT. Mustika Ratu, Tbk”.

Adapun tujuan dari pembuatan skripsi adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.

Dalam penulisan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan, dorongan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
2. Bapak Ketut Sunarta, MM., Drs., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
3. Ibu Ellyn Octaviany, MM., SE., selaku Sekertaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
4. Bapak Yohanes Indrayono, MM., SE., Ak., selaku Dosen Pembimbing Skripsi Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan Bogor.
5. Bapak Hanzarsyah, SE., selaku Co. Pembimbing Skripsi Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan Bogor.
6. Ibu Dra. Fazariah Mahruzar, MM., Ak., selaku Dosen Penguji Skripsi Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan Bogor.

7. Kedua orang tua atas doa dan dukungannya baik itu secara moril maupun materil
8. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi, atas ilmu dan bimbingan yang telah diberikan.
9. Bapak Sahiran dan seluruh staff karyawan PT Mustika Ratu, Tbk yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dan bantuan dalam penulisan skripsi.
10. Adik-adikku tercinta Vina, Nana, Riri dan Ichi buat dukungan dan doanya.
11. Dian P, Dian R, Descha, Fitri, Mia R, Yulia, Irawati, Putri dan Melly buat semua bantuan dan dukungannya selama ini.
12. Anak-anak “Ceria Team” Rtyh, Dado, Nte, Chimonk, Ipoel, Madol, dan Budi, buat semua dukungan dan bantuannya selama ini.
13. Om rental, thanks buat diskonanya.
14. Teman-teman angkatan 2003 buat kebersamaannya selama ini.

Akhirnya penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca pada umumnya dan penulis pada khususnya.

Bogor, Januari 2008

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal.
JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah	4
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	5
1.4. Kegunaan Penelitian	6
1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian	6
1.5.1. Kerangka Pemikiran	6
1.5.2. Paradigma Penelitian	14
1.6. Hipotesis Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
2.1. Akuntansi Manajemen	16
2.1.1. Pengertian Akuntansi Manajemen.....	16
2.1.2. Tujuan Akuntansi Manajemen.....	17
2.1.3. Fungsi Akuntansi Manajemen	18
2.2. <i>Total Quality Management</i>	18
2.2.1. Pengertian <i>Total Quality Management</i>	19
2.2.2. Perintis <i>Total Quality Management</i>	20
2.2.3. Karakteristik <i>Total Quality Management</i>	22
2.2.4. Prinsip-prinsip <i>Total Quality Management</i>	23
2.2.5. Unsur-unsur <i>Total Quality Management</i>	26
2.2.6. Teknik-teknik <i>Total Quality Management</i>	27
2.2.7. Alat-alat <i>Total Quality Management</i>	28
2.3. Penerapan <i>Total Quality Management</i>	30
2.3.1. Langkah-langkah Penerapan <i>Total Quality Management</i>	30
2.3.2. Hambatan-hambatan dalam Penerapan <i>Total Quality Management</i>	32
2.4. Biaya.....	34
2.4.1. Pengertian Biaya.....	34
2.4.2. Jenis-jenis Biaya	35
2.4.2.1. Berdasarkan Perilaku	35
2.4.2.2. Berdasarkan Klasifikasinya	36
2.4.3. Objek Biaya	37

2.5. Biaya Produksi.....	38
2.5.1. Pengertian Biaya Produksi.....	38
2.5.2. Metode Penentuan Biaya Produksi.....	40
2.5.3. Hubungan Biaya Produksi dengan Biaya Mutu.....	41
2.6. Efisiensi	44
2.6.1. Pengertian Efisiensi	44
2.6.2. Ukuran Efisiensi	45
2.7. Dampak Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (<i>Total Quality Management</i>) terhadap Efisiensi Biaya Produksi.....	47
BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN	50
3.1. Objek Penelitian.....	50
3.2. Metode Penelitian	51
3.2.1. Desain Penelitian	51
3.2.2. Operasionalisasi Variabel	53
3.2.3. Prosedur Pengambilan Data.....	54
3.2.4. Metode Analisis.....	55
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	56
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	56
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	56
4.1.2. Struktur Organisasi, Tugas, dan Wewenang	59
4.1.3. Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan	68
4.2. Bahasan Identifikasi dan Tujuan Penelitian	70
4.2.1. Penerapan <i>Total Quality Management</i> pada PT. Mustika Ratu, Tbk	70
4.2.1.1. Perbaikan secara Terus menerus (<i>continuous improvement</i>)	73
4.2.1.2. Fokus pada Pelanggan	79
4.2.1.3. Pemberdayaan Karyawan	85
4.2.2. Efisiensi Biaya Produksi pada PT. Mustika Ratu, Tbk.....	90
4.2.2.1. Mengukur Biaya-biaya yang Timbul karena Diterapkan <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	90
4.2.2.2. Mengukur Efisiensi Biaya Produksi sebelum Penerapan dan setelah Diterapkan <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	92
4.2.3. Dampak Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (<i>Total Quality Management</i>) terhadap Efisiensi Biaya Produksi pada PT. Mustika Ratu, Tbk	110
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	116
5.1. Simpulan.....	116
5.2. Saran	118

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1 : Operasionalisasi Variabel	53
Tabel 2 : Biaya-Biaya yang Timbul karena Penerapan TQM.....	91
Tabel 3 : Total Produksi dan Produk Cacat Masker Bengkoang.....	95
Tabel 4 : Analisa Biaya Pembelian Bahan Baku Masker Bengkoang sebelum Penerapan TQM untuk Tahun 2002-2003.....	97
Tabel 5 : Analisa Biaya Pemakaian Bahan Baku Masker Bengkoang Sebelum Penerapan TQM untuk Tahun 2002-2003	97
Tabel 6 : Analisa Varians Harga Bahan Baku Masker Bengkoang sebelum Penerapan TQM untuk Tahun 2002-2003	98
Tabel 7 : Analisa Varians Kuantitas Bahan Baku Masker Bengkoang sebelum Penerapan TQM untuk Tahun 2002-2003	99
Tabel 8 : Analisa Biaya Pembelian Bahan Baku Masker Bengkoang setelah Penerapan TQM untuk Tahun 2004-2006	100
Tabel 9 : Analisa Biaya Pemakaian Bahan Baku Masker Bengkoang setelah Penerapan TQM untuk Tahun 2004-2006	100
Tabel 10 : Analisa Varians Harga Bahan Baku Masker Bengkoang setelah Penerapan TQM untuk Tahun 2004-2006	101
Tabel 11 : Analisis Kuantitas Bahan Baku Masker Bengkoang setelah Penerapan TQM untuk Tahun 2004-2006	103
Tabel 12 : Biaya Tenaga Kerja Langsung (BTKL) Produk Masker Bengkoang sebelum dan setelah Penerapan TQM untuk tahun 2002-2006	105
Tabel 13 : Biaya Overhead Pabrik (BOP) Produk Masker Bengkoang sebelum Penerapan TQM untuk Tahun 2002-2006.....	106
Tabel 14 : Biaya Overhead Pabrik (BOP) Produk Masker Bengkoang setelah Penerapan TQM untuk Tahun 2004-2006	107
Tabel 15 : Total Biaya Produksi Produk Masker Bengkoang sebelum dan setelah Penerapan TQM untuk Tahun 2002-2006	108
Tabel 16 : Total Biaya Produksi per unit Produk Masker Bengkoang sebelum dan setelah Penerapan TQM untuk Tahun 2002-2006.....	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. : Paradigma Penelitian	Hal. 14
Gambar 2. : Alur Proses Produksi	94

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur Organisasi

Lampiran 2. Surat Riset

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam era industrialisasi yang semakin kompetitif seperti sekarang ini, kemajuan dalam sektor industri semakin pesat dan persaingan pun semakin ketat. Hal ini menyebabkan perusahaan-perusahaan yang telah berdiri harus siap menghadapi kompetisi global, yaitu persaingan dengan perusahaan-perusahaan baru yang terus bermunculan, dengan masuknya teknologi yang semakin canggih serta tuntutan konsumen yang semakin kritis dan selektif dalam memilih produk yang berkualitas tinggi (*better quality*).

PT. Mustika Ratu, Tbk yang penulis teliti merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam usaha pembuatan dan penjualan jamu dan kosmetika tradisional Indonesia. Adapun produk yang dihasilkan diantaranya adalah jamu (jamu seduh, jamu godok, jamu pil, jamu kaplet jamu celup, dan *slimming tea*), sedangkan untuk kosmetika (*shampoo*, masker, bedak, pelembab, *tonic*, minyak wangi). Lokasi penelitian dilakukan di PT. Mustika Ratu, Tbk yang beralamat di Jl Raya Bogor Km 26,4, Ciracas, Jakarta Timur 13740, Telp. 8711291, Fax: 8710735.

Perhatian penuh pada kualitas akan memberikan dampak positif kepada bisnis, yaitu dampak terhadap biaya pendapatan dan dampak terhadap biaya produksi. Dampak terhadap peningkatan pendapatan terjadi melalui peningkatan penjualan produk yang berkualitas dan harga yang kompetitif. Produk-produk berkualitas dibuat melalui suatu proses yang

berkualitas sehingga memiliki sejumlah keistimewaan yang mampu meningkatkan kepuasan konsumen atas penggunaan produk tersebut. Hal ini akan meningkatkan volume penjualan dari produk dan itu berarti pula meningkatkan pendapatan perusahaan.

Dampak terhadap biaya produksi terjadi melalui proses pembuatan produk yang memiliki derajat konformansi (*conformance*) yang tinggi terhadap standar-standar sehingga bebas dari tingkat kerusakan yang mungkin terjadi. Dengan demikian proses produksi yang memperhatikan kualitas akan menghasilkan produk berkualitas yang bebas dari kerusakan. Itu berarti dihindarkan terjadinya pemborosan dan inefisiensi sehingga biaya produksi per unit akan harga produk menjadi lebih kompetitif.

Setelah membuat keputusan untuk menaikkan kualitas dengan mengefisienkan biaya produksi, organisasi kemudian harus memutuskan bagaimana cara mengimplementasikan keputusan tersebut. Cara yang paling tepat untuk mengimplementasikan keputusan tersebut adalah dengan menggunakan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management/TQM*)

Total Quality Management merupakan upaya yang dilakukan manajemen secara terus menerus (*continuous improvement*) yang meliputi tenaga kerja, peralatan, pemasok, dan prosedur yang dilakukan oleh setiap orang dalam organisasi untuk memahami, memenuhi, dan melebihi harapan pelanggan. Kepuasan pelanggan dalam *Total Quality Management* merupakan konsep mengenai kualitas yang tidak lagi bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan

oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Sedangkan kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu.

Penekanan utama dalam *Total Quality Management* adalah pada mutu yang didefinisikan dengan mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak dari awal, dengan tujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan, hal inilah yang melatar belakangi konsep *zero defect*. Yang berarti semua produk yang diproduksi sudah sesuai dengan spesifikasinya. Kesalahan atau cacat (*defect*) hanya akan terjadi bila sejak dari awal proses tidak ditekankan masalah mutu. Selain itu dalam *Total Quality Management* tidak ada lagi masalah inspeksi, melainkan pencegahan. Artinya, sejak dari perancangan produk, proses produk hingga menjadi produk akhir tidak menghasilkan cacat atau kesalahan nol (*zero defect*).

Perusahaan akan mengalami kerugian jika terdapat produk cacat, oleh karena itu pengendalian mutu sangat dibutuhkan karena mutu suatu produk merupakan faktor penting bagi perusahaan untuk dapat menguasai segmentasi pasar. Dengan meningkatnya jumlah dan jenis produk yang tersedia di pasaran, maka kepekaan konsumen akan mutu produk juga meningkat. Agar perusahaan dapat memenangkan persaingan segmentasi pasarnya, perusahaan harus mampu mencapai tingkat mutu (*quality level*) yang bukan hanya mutu produk saja, akan tetapi mutu dari berbagai aspek. Dengan menerapkan *Total Quality Management*, diharapkan perusahaan

dapat lebih memperhatikan mutu produk sehingga perusahaan dapat bergerak maju dalam volume penjualan pasar dan perluasan produk dengan tingkat penerimaan konsumen yang tinggi sehingga laba yang diinginkan dapat tercapai.

Perusahaan PT. Mustika Ratu, Tbk. merupakan salah satu perusahaan yang menggunakan pengendalian TQM (*Total Quality Management*) untuk meningkatkan kualitas produk, di mana dengan sistem tersebut diharapkan dapat menekan dan meminimalisasikan produk cacat sehingga biaya yang dikeluarkan menjadi efisien biaya tersebut meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead. Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Dampak Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (TQM) terhadap Efisiensi Biaya Produksi Pada PT. Mustika Ratu, Tbk”.

1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah

Dengan semakin berkembangnya dunia industri pada saat ini maka jenis produk yang diproduksi dan tersedia di pasaran juga semakin meningkat dan beraneka ragam. Untuk itu agar suatu perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis maka perusahaan dituntut menghasilkan suatu produk yang berkualitas tinggi (*better quality*). Untuk itulah penerapan TQM (*Total Quality Management*) dibutuhkan dalam sebuah perusahaan guna menghasilkan suatu produk yang berkualitas dengan biaya produksi yang efisien.

Sesuai dengan latar belakang penelitian di atas, penulis merumuskan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian, yaitu:

1. Bagaimana penerapan *Total Quality Management* pada PT. Mustika Ratu, Tbk.?
2. Bagaimana efisiensi biaya produksi yang dicapai pada PT. Mustika Ratu, Tbk.?
3. Bagaimana dampak penerapan sebelum dan setelah *Total Quality Management* terhadap efisiensi biaya produksi pada PT. Mustika Ratu, Tbk.?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud diadakan penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi guna meneliti sejauh mana dampak penerapan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) terhadap efisiensi biaya produksi dan sebagai bahan kajian di dalam penyusunan Skripsi untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Akuntansi Universitas Pakuan, Bogor.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* pada PT. Mustika Ratu, Tbk.
2. Untuk mengetahui efisiensi biaya produksi yang dicapai pada PT. Mustika Ratu, Tbk.
3. Untuk mengetahui dampak penerapan sebelum dan setelah *Total Quality Management* terhadap efisiensi biaya produksi pada PT. Mustika Ratu, Tbk.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis berharap penelitian ini dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

a. Bagi Penulis

- 1) Dapat memiliki kesempatan untuk meneliti bagaimana penerapan *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan.
- 2) Dapat mengetahui praktik *Total Quality Management* dan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan.

b. Bagi Pembaca

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai analisis penerapan manajemen mutu terpadu dalam meningkatkan kualitas produk.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pimpinan perusahaan dan karyawan tentang pentingnya peranan *Total Quality Management* sebagai salah satu metode yang baik dalam meningkatkan produktivitas dan profitabilitas perusahaan.

1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

1.5.1. Kerangka Pemikiran

Setelah membuat keputusan untuk menaikkan kualitas dari produk-produk dan jasa-jasanya, organisasi kemudian harus memutuskan bagaimana cara mengimplementasikan keputusan

tersebut. Cara yang paling tepat untuk mengimplementasikan keputusan tersebut adalah dengan menggunakan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management/TQM*).

Darsono Prawinegoro (2005, 125) mengemukakan:

Manajemen Mutu Terpadu (TQM) adalah suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan sumber daya manusia modal yang tersedia.

Total Quality Management merupakan sistem manajemen yang berfokus pada orang/tenaga kerja, bertujuan untuk meningkatkan nilai yang diberikan bagi pelanggan, dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah daripada nilai tersebut. Konsep ini berfokus pada komitmen seluruh anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut *Total Quality Management (TQM)* mengandung tiga unsur dasar, yaitu:

1. Strategi nilai pelanggan. Nilai pelanggan adalah benefit (keuntungan) yang dapat diperoleh pelanggan melalui penggunaan produk/jasa organisasi dan pengorbanan yang harus dilakukan oleh pelanggan untuk memperolehnya.
2. Sistem organisasional. Sistem organisasional dalam konsep TQM berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini secara luas, mencakup material, sumber daya manusia, teknologi proses, metode operasi, praktik kerja, aliran aktivitas kerja, arus informasi dan pembuat keputusan.
3. Perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian dalam bidang kualitas secara berkesinambungan. (*continuous improvement*) (Hessel Nogi S Tangkilisan, 2003, 77)

Meskipun potensial, manajemen mutu terpadu tidak selalu efektif. Sejumlah kecil perusahaan mendapat hasil yang tidak menggemirakan. Banyak faktor yang mempengaruhi kesuksesan program *Total Quality Management*.

Penekanan utama dalam *Total Quality Management* adalah pada mutu yang didefinisikan dengan mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak dari awal, dengan tujuan untuk memenuhi kepuasan konsumen, hal inilah yang melatarbelakangi konsep *zero defect*. Don R Hansen dan Maryanne M Mowen, alih bahasa Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary (2005, 7) menyatakan bahwa “*Zero defect* berarti semua produk sesuai dengan spesifikasinya”.

Zero defect juga digunakan untuk menjelaskan usaha perbaikan yang terus-menerus (Jay Heizer and Barry Render, alih bahasa Dwianoegrahwati Setyoningsih dan Indra Almahdy, 2005, 257). Kesalahan atau cacat (*defect*) hanya akan terjadi jika sejak awal dari awal proses tidak ditekankan masalah mutu. Selain itu kesalahan atau cacat yang terjadi akan menyebabkan timbulnya biaya kualitas.

Biaya kualitas merupakan biaya yang timbul karena produk yang dihasilkan buruk kualitasnya. Terdapat empat kategori utama dari biaya kualitas, yaitu:

1. Biaya pencegahan (*prevention cost*) berkaitan dengan aktivitas untuk mengurangi jumlah produk atau jasa yang cacat. Perusahaan akan mengeluarkan biaya yang jauh lebih rendah apabila dapat mencegah terjadinya cacat dibandingkan dengan menemukan dan memperbaiki cacat yang telah terjadi.

2. Biaya penilaian (*appraisal cost*) yang biasa disebut dengan biaya inspeksi (*inspection cost*) terjadi untuk mengidentifikasi produk cacat sebelum produk tersebut dikirimkan kepada konsumen.
3. Biaya kegagalan internal (*internal failure cost*) diakibatkan oleh identifikasi cacat selama proses penilaian. Biaya tersebut meliputi sisa bahan, barang yang ditolak, pengerjaan ulang produk cacat, dan waktu yang terbuang karena masalah kualitas.
4. Biaya kegagalan eksternal (*external failure cost*) terjadi bila produk cacat sampai ke tangan konsumen. Biaya tersebut meliputi garansi perbaikan dan penggantian, penarikan produk, kewajiban hukum yang mungkin terjadi, dan hilangnya penjualan karena reputasi kualitas rendah. (Ray H Garrison, Eric W Noreen, dan Peter C Brewer, alih bahasa Nuri Hindun, 2006, 83-85)

Biaya kualitas akan berpengaruh terhadap biaya produksi, karena dengan timbulnya biaya kualitas maka biaya produksi menjadi bertambah sehingga mengakibatkan pemborosan.

Biaya produksi meliputi biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead. Don R Hansen dan Maryanne M Mowen, alih bahasa Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary, (2005, 40) menyatakan bahwa "Biaya adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa datang bagi organisasi".

Salah satu hal terpenting dalam analisis biaya adalah perbedaan antara biaya eksplisit (*explicit cost*) dan biaya implisit (*implicit cost*). Biaya Eksplisit merupakan biaya pengeluaran aktual perusahaan untuk mempekerjakan tenaga kerja, menyewa atau membeli input yang dibutuhkan dalam produksi. Termasuk di

dalamnya upah tenaga kerja dan harga pembelian bahan mentah serta barang setengah jadi.

Sedangkan Biaya Implisit adalah nilai input yang dimiliki dan digunakan oleh perusahaan dalam aktivitas produksinya sendiri. Meskipun perusahaan tidak mengeluarkan sejumlah biaya aktual tertentu dalam menggunakan input tersebut, input-input itu tidaklah gratis, karena perusahaan dapat menjual atau menyewakan input yang dimiliki kepada perusahaan lain.

Tujuan utama sistem manajemen biaya adalah perhitungan biaya produk untuk pelaporan keuangan eksternal. Demi tujuan perhitungan biaya produk, konvensi yang berlaku secara eksternal menyatakan bahwa biaya dapat diklasifikasikan menurut tujuan khusus atau fungsi-fungsi yang hendak mereka capai. Biaya dikelompokkan ke dalam dua kategori fungsional utama, yaitu biaya produksi dan nonproduksi. Bastian Bustami dan Nurlela (2007, 10) menyatakan bahwa “Biaya produksi adalah biaya yang digunakan dalam proses produksi yang terdiri dari bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik”. Biaya produksi ini juga disebut juga dengan biaya produk, yaitu biaya-biaya yang dapat dihubungkan dengan suatu produk, di mana biaya ini merupakan bagian dari persediaan. Biaya produksi meliputi:

1. Bahan Baku Langsung adalah semua bahan yang membentuk bagian integral dari barang jadi.

2. Biaya Tenaga Kerja Langsung adalah biaya dari tenaga kerja yang dikerahkan untuk mengubah bahan langsung menjadi barang jadi.
3. Biaya Overhead adalah biaya-biaya produk selain biaya bahan langsung dan biaya tenaga kerja. Biaya overhead dibagi atas:
 - a. Biaya bahan tidak langsung
adalah bahan yang dibutuhkan guna menyelesaikan suatu produk, tetapi pemakaiannya sedemikian kecil atau sulit diukur per unit produk.
 - b. Biaya tenaga kerja tidak langsung
tenaga kerja yang dikerahkan secara tidak langsung mempengaruhi pembuatan barang jadi.
 - c. Biaya tidak langsung lainnya
Secara sederhana dapat didefinisikan sebagai biaya overhead pabrik (BOP) selain biaya overhead pabrik tidak langsung dan biaya overhead pabrik langsung. (Armanto Witjaksono, 2006, 11-12)

Laporan biaya produksi memberikan dasar untuk menentukan berapa bagian biaya dalam perkiraan barang dalam proses yang akan dipindahkan ke barang jadi sehingga berbentuk suatu laporan yang melengkapi aktivitas dari departemen untuk suatu periode.

Untuk menjamin kelancaran proses produksi diperlukan selalu tersedianya input, yakni faktor produksi berupa bahan baku, tenaga kerja, mesin, tenaga listrik, air dan sebagainya. Adapun faktor kunci

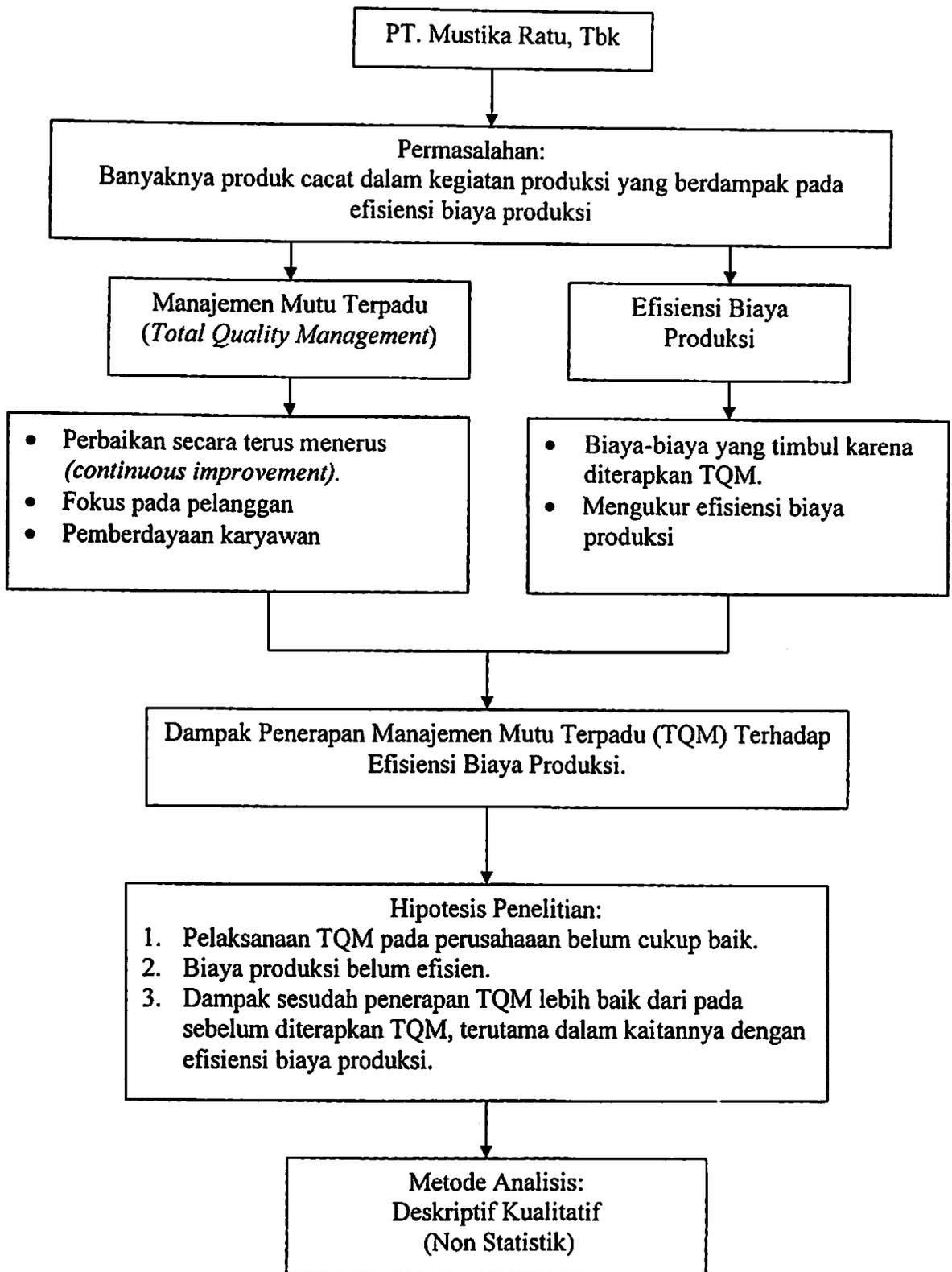
keberhasilan dalam bidang produksi meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Jenis produk
Apakah jenis barang yang dihasilkan bermutu baik telah sesuai keberhasilan dalam bidang produksi meliputi hal-hal berikut: dengan desain dan spesifikasi yang telah direncanakan dan sesuai dengan permintaan pasar.
2. Apakah mutu barang yang dihasilkan baik, bila cara pembuatan dan bahan baku yang digunakan juga baik.
3. Jumlah barang
Apakah jumlah produksi barang sudah sesuai dengan permintaan.
4. Waktu penyelesaian
Apakah waktu penyelesaian sesuai dengan kontrak antara konsumen (langganan) dengan perusahaan.
5. Biaya
Apakah biaya produksi telah mencapai tingkat efisiensi yang memadai. Perusahaan yang mempunyai biaya produksi paling efisien adalah perusahaan yang mempunyai daya saing yang tinggi, sehingga mampu mengalahkan saingannya.
6. Kesejahteraan buruh
Apakah keselamatan kerja buruh telah terjamin. Karena bagi perusahaan manufaktur diisyaratkan menyediakan fasilitas keselamatan kerja yang baik untuk melindungi karyawan. (Suyadi Prawirosentono, 2004, 139-140)

Dengan adanya penerapan sistem manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) diharapkan dapat meningkatkan kualitas produk, di mana dengan adanya sistem tersebut diharapkan dapat menekan dan meminimalisasikan produk cacat yang ada sekaligus dapat mengefisiensikan biaya produksi, karena pada dasarnya manajemen produksi memiliki tujuan untuk menghasilkan barang atau jasa secara tepat, baik jenis, mutu, jumlah, maupun waktunya dengan jumlah biaya yang minimum (efisien).

Menjaga mutu produksi juga bertujuan untuk dapat memenuhi standar mutu utama dengan menekan tingkat kerusakan produk serendah mungkin. Kerugian produksi di sistem perhitungan biaya berdasarkan pesanan termasuk biaya bahan baku sisa, biaya barang cacat, dan biaya pengerjaan kembali atas barang cacat. Kebanyakan dari kerugian ini diakibatkan oleh kurangnya mutu dan sebaiknya dihilangkan jika memungkinkan. Salah satu cara untuk menarik perhatian pada kebutuhan untuk mengurangi jenis kegagalan mutu semacam ini adalah dengan menggunakan sistem manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas (*better quality*) dengan biaya produksi yang efisien.

1.5.2. Paradigma Penelitian



Gambar 1.
Paradigma Penelitian

1.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan sering digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam pemecahan masalah atau juga sebagai dasar penelitian lebih lanjut.

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran, maka penulis memberikan hipotesis sebagai berikut:

1. *Total Quality Management* pada PT. Mustika Ratu, Tbk belum diterapkan dengan baik.
2. Efisiensi biaya produksi pada PT. Mustika Ratu, Tbk belum tercapai.
3. Dampak sesudah penerapan *Total Quality Management* lebih baik dari pada sebelum diterapkan *Total Quality Management*, terutama dalam kaitannya dengan biaya produksi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Akuntansi Manajemen

Akuntansi melayani pihak-pihak tertentu, baik di dalam maupun di luar organisasi atau organisasi bisnis. Akuntansi dibagi dalam dua cabang. Jenis akuntansi yang pertama yaitu jenis akuntansi yang memberikan informasi untuk pertimbangan dan pengambilan keputusan pihak di luar perusahaan yang disebut akuntansi keuangan (*financial accounting*). Jenis akuntansi yang kedua yaitu akuntansi yang memberikan informasi kepada manajemen untuk membantu pengelolaan suatu perusahaan, pertimbangan, dan pengambilan keputusan yang disebut akuntansi manajemen (*management accounting*).

2.1.1. Pengertian Akuntansi Manajemen

Di bawah ini pengertian akuntansi manajemen dari beberapa ahli:

Akuntansi Manajemen adalah suatu kegiatan (proses) yang menghasilkan informasi keuangan bagi manajemen untuk pengambilan keputusan ekonomi dalam melaksanakan fungsi manajemen (Abdul Halim dan Bambang Supomo, 2005, 3).

Akuntansi Manajemen adalah salah satu bidang akuntansi yang tujuan utamanya untuk menyajikan laporan-laporan suatu satuan usaha atau organisasi tertentu untuk kepentingan pihak internal dalam rangka melaksanakan proses manajemen yang meliputi perencanaan, pembuatan keputusan, pengorganisasian, dan pengarahan serta pengendalian (RA Supriyono dalam Kamarrudin Ahmad, 2005, 4).

Akuntansi manajemen adalah sistem akuntansi yang memakai informasinya adalah pihak internal organisasi perusahaan, seperti manajer produksi, manajer keuangan, manajer pemasaran, dan sebagainya guna pengambilan keputusan organisasi (Rudianto, 2006, 9).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa akuntansi manajemen adalah sistem akuntansi yang menghasilkan informasi keuangan bagi pihak internal organisasi perusahaan dalam rangka melaksanakan proses manajemen yang meliputi perencanaan, pembuatan keputusan, pengorganisasian, dan pengarahan serta pengendalian guna pengambilan keputusan dalam organisasi.

2.1.2. Tujuan Akuntansi Manajemen

Sistem informasi akuntansi manajemen tidak terikat oleh suatu kriteria formal yang menjelaskan sifat dari masukan atau proses bahkan keluarannya. Kriteria tersebut fleksibel dan berdasarkan pada tujuan yang hendak dicapai manajemen. Sistem akuntansi manajemen mempunyai tiga tujuan umum, yaitu:

1. Menyediakan informasi yang dipergunakan dalam perhitungan harga pokok jasa, produk, dan tujuan lain yang diinginkan manajemen.
2. Menyediakan informasi yang dipergunakan dalam perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan berkelanjutan.
3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan

(Don R Hansen dan Maryanne M Mowen, alih bahasa Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary, 2004, 4).

Ketiga tujuan tersebut menunjukkan bahwa manajer dan pengguna lainnya perlu memiliki akses ke informasi akuntansi manajemen dan mengetahui bagaimana cara menggunakannya. Informasi akuntansi manajemen dapat membantu mereka mengidentifikasi suatu masalah, menyelesaikan masalah, dan mengevaluasi kinerja.

2.1.3. Fungsi Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan suatu kegiatan (proses) yang menghasilkan informasi keuangan bagi manajemen untuk melaksanakan fungsi manajemen. Akuntansi manajemen secara umum meliputi tiga fungsi, yaitu:

1. Seleksi data dan pemeliharaan karyawan.
2. Analisis data.
3. Penyajian laporan kepada manajemen pemakai. (Lili M Sadeli dan Bedjo Siswanto, 2004, 2)

2.2. *Total Quality Management*

Agar dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan kompetisi global, perusahaan harus menghasilkan produk yang berkualitas dan memberikan pelayanan yang berkualitas. Untuk itu perusahaan harus dapat menentukan sistem manajemen yang tepat. Cara yang paling tepat untuk mengimplementasikan keputusan tersebut adalah dengan menggunakan sistem manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management/TQM*).

2.2.1. Pengertian *Total Quality Management*

Total Quality Management (TQM) berasal dari kata *total* yang berarti keseluruhan atau terpadu, *quality* yang berarti mutu, dan *management* yang diartikan pengelolaan.

Dalam pengertian mengenai *Total Quality Management* (manajemen mutu terpadu), penekanannya adalah pada mutu yang didefinisikan dengan mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak dari awal, dengan tujuan untuk memenuhi kepuasan konsumen.

Mutu adalah keseluruhan ciri serta sifat suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang tersirat (Philip Kotler, alih bahasa Hendra Teguh, Rony A. Rusly, dan Benjamin Molen, 2002, 67).

Kepuasan pelanggan/konsumen merupakan sebuah penentu bagi kelangsungan hidup perusahaan, untuk itu perusahaan dituntut untuk selalu melakukan peningkatan kualitas secara berkesinambungan (*continuous improvement*).

Menurut *American Society for Quality Control* yang dikutip oleh Ricky W Graffin, alih bahasa Gina Gania dan Wisnu Chandra Kristiaji (2004, 208) mengemukakan:

Kualitas (*Quality*) adalah fitur-fitur dan karakteristik-karakteristik dari sebuah produk atau jasa secara keseluruhan yang berpusat pada kemampuan produk atau jasa tersebut dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah dinyatakan atau tersirat.

Untuk itu, penerapan TQM (*Total Quality Management*) dibutuhkan dalam sebuah perusahaan guna menghasilkan suatu produk yang berkualitas dengan biaya produksi yang efisien.

Berikut adalah pengertian Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) menurut beberapa ahli diantaranya:

Manajemen Mutu Terpadu adalah suatu pendekatan yang seharusnya dilaksanakan oleh organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas outputnya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya (Soewarso Hardjosoedarmo, 2004, 75).

Manajemen Mutu Terpadu merupakan sistem manajemen yang berfokus pada orang/tenaga kerja, bertujuan untuk terus meningkatkan nilai yang dapat diberikan bagi pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah (Bounds dalam Hessel Nogi S Tangkiiisan, 2003, 71).

Total Quality Management adalah upaya organisasi secara menyeluruh untuk menanamkan kualitas ke setiap aktivitas organisasi melalui perbaikan berkelanjutan (Richard I. Daft, alih bahasa Emil Salim dan Iman Karmawan, 2002, 244).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* adalah sistem manajemen yang berfokus pada orang/tenaga kerja yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas outputnya, menekan biaya produksi, dan meningkatkan produktivitasnya ke setiap aktivitas organisasi melalui perbaikan berkelanjutan.

2.2.2. Perintis *Total Quality Management*

Mutu total (TQM) bukan hanya satu konsep yang berdiri sendiri. Konsep itu merupakan sejumlah konsep terkait yang diikat bersama untuk menciptakan satu pendekatan komprehensif terhadap pelaksanaan bisnis. Banyak orang menyumbang dengan cara-cara yang berarti bagi perkembangan berbagai konsep yang umum

dikenal sebagai manajemen mutu total. Tiga penyumbang utamanya adalah W Edwards Deming, Joseph M Juran, dan Philip B Crosby.

1. W Edward Deming

Sumbangan Deming terhadap gerakan mutu akan terlalu sulit untuk dinyatakan. Banyak yang menganggap dia sebagai bapak dari gerakan itu. Hal-hal yang membuat Deming dikenal luas adalah Daur Deming (*Deming Cycle*), empat belas poin Deming, dan tujuh penyakit mematikan menurut Deming.

- a. Daur Deming dikembangkan untuk menghubungkan produksi dari sebuah produk dengan kebutuhan konsumen dan memfokuskan sumber daya semua departemen (riset, rancangan, produksi pemasaran, dan analisis) dalam sebuah usaha kooperatif untuk mencapai kebutuhan tersebut.
- b. Empat belas poin Deming yaitu pandangan Deming tentang apa yang harus dilakukan perusahaan yang mengakibatkan transisi positif dari bisnis mutu biasa ke bisnis mutu kelas dunia.
- c. Tujuh penyakit mematikan menurut Deming, yaitu pandangan Deming tentang faktor-faktor yang dapat menghambat suatu transformasi.

2. Joseph M Juran

Juran sangat terkenal karena sumbangan-sumbangan berikut:

- a. Tiga langkah dasar untuk maju adalah langkah-langkah luas yang menurut pandangan Juran harus diambil jika perusahaan mau mencapai mutu kelas dunia. Juran juga yakin ada satu titik menurunnya pendapatan (*point of diminishing return*) yang berlaku untuk mutu dan persaingan.
- b. Sepuluh langkah untuk memperbaiki mutu.
- c. Prinsip Pareto, menurut prinsip ini organisasi hendaknya mengkonsentrasikan energi mereka untuk menghilangkan beberapa sumber vital yang menyebabkan mayoritas masalah.
- d. Trilogi Juran, yaitu berisi mengenai tiga fungsi manajerial utama.

3. Philip B Crosby

Crosby mendefinisikan mutu hanya sebagai penyesuaian (*conformance*), sangat terkenal karena pembelaannya terhadap manajemen kerusakan nol (*zero defect management*) dan pencegahan sebagai lawan dari tingkat mutu yang dapat diterima secara statistik. Crosby juga dikenal dengan vaksin mutunya (determinasi, pendidikan, dan implementasi) dan empat belas langkah menuju perbaikan mutu. (David L Goetsch dan Stanley B Davis, alih bahasa Benyamin Molan, 2002, 14-21)

2.2.3. Karakteristik *Total Quality Management*

Untuk dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan kompetisi global, perusahaan harus menghasilkan produk yang berkualitas dan memberikan pelayanan yang berkualitas. Suatu produk dikatakan berkualitas jika produk tersebut telah sesuai dan melebihi harapan pelanggan. Secara umum, terdapat enam dimensi kualitas suatu barang, yaitu:

1. Keterandalan dan ketahanan (*reliability* dan *durability*)
Barang yang bermutu adalah barang yang mempunyai keterandalan dan daya tahan dalam waktu yang lama.
2. Kecocokan (*conformance*)
Barang yang bermutu adalah barang yang mempunyai kecocokan dengan spesifikasinya. Artinya, barang yang bermutu bukan merupakan barang yang cacat.
3. Kemampuan pelayanan (*service ability*)
Barang yang bermutu adalah barang yang mempunyai pelayanan yang baik.
4. Penampilan (*apperance*)
Barang yang bermutu adalah barang mempunyai penampilan yang bagus. Penampilan di sini bermakna *performance, feature, dan aesthetics*.
5. Diterima konsumen (*perceived quality*)
Barang yang bermutu adalah barang yang paling laku di pasar dan diterima oleh konsumen. (Mohamad Syamsul Ma'arif dan Hendri Tanjung, 2003, 136)

Manajemen mutu terpadu merupakan upaya nyata dan sepenuh hati untuk mengubah pendekatan bisnis secara menyeluruh untuk menjadikan kualitas atau mutu sebagai faktor penuntun dalam semua hal yang dilakukan organisasi. Berikut merupakan karakteristik-karakteristik utama dari *Total Quality Management*:

1. Komitmen strategik
Titik awal *Total Quality Management* adalah komitmen strategik dari manajemen puncak. Komitmen semacam ini penting karena sejumlah

alasan. Pertama, kultur organisasi harus berubah terlebih dahulu agar seluruh anggota organisasi menyadari bahwa kualitas bukan hanya idaman tetapi juga tujuan yang harus dikejar. Kedua, keputusan untuk mengejar sasaran kualitas disertai oleh sejumlah biaya *rill* pengeluaran-pengeluaran seperti peralatan baru dan fasilitas. Jadi, tanpa komitmen kualitas hanya akan menjadi slogan atau basa-basi, tanpa dampak nyata.

2. Keterlibatan karyawan

Partisipasi karyawan adalah elemen penting dalam *Total Quality Management*. Hampir semua program perbaikan kualitas yang sukses mewajibkan individu bertanggung jawab atas pekerjaan dan tugasnya. Dengan demikian, partisipasi karyawan merupakan komponen yang sangat penting dalam upaya perbaikan kualitas.

3. Teknologi

Bentuk-bentuk baru teknologi juga bermanfaat dalam program *Total Quality Management*. Otomasi dan robotik misalnya, biasanya mampu membuat produk dengan presisi dan konsistensi lebih tinggi dibanding manusia. Berinvestasi pada mesin-mesin kelas lebih tinggi yang mampu melakukan pekerjaan dengan presisi dan tingkat keandalan lebih baik akan menaikkan kualitas.

4. Bahan baku

Elemen penting lain dari *Total Quality Management* adalah memperbaiki kualitas bahan baku yang digunakan organisasi. Banyak perusahaan berupaya meningkatkan standar kualitas bahan baku yang dipasok oleh pemasok sebagai suatu cara untuk memperbaiki kualitas produk-produk mereka sendiri.

5. Metode

Perbaikan metode dapat memperbaiki kualitas produk atau jasa. Metode adalah sistem operasi yang digunakan oleh organisasi selama proses transformasi aktual. (Ricky W Griffin, alih bahasa Gina Gania dan Wisnu Chandra Kristiaji, 2004, 210-211)

2.2.4. Prinsip-prinsip *Total Quality Management*

Semua organisasi bisnis mempunyai strategi-strategi yang akan ditempuh dan diimplementasikan untuk masa depan, di mana strategi tersebut diharapkan dapat membawa kemajuan yang berarti bagi

organisasi/perusahaan. Semua praktik organisasi diarahkan untuk menuju prinsip-prinsip mutu. *Total Quality Management* disusun berdasarkan pada delapan prinsip manajemen kualitas/mutu. Prinsip-prinsip tersebut digunakan sebagai kerangka kerja (*framework*) yang membimbing organisasi menuju peningkatan kinerja. Prinsip-prinsip tersebut adalah:

1. Tanggung jawab utama manajemen puncak (*top management*)
Manajemen harus menciptakan struktur organisasi, rancangan suatu produk (*product design*), proses produksi dan insentif untuk mendorong karyawan membuat produk yang bermutu.
2. Mutu harus difokuskan pada konsumen dan evaluasinya harus berbasis kepentingan konsumen
Organisasi perusahaan harus selalu menjalani hubungan yang erat dengan para konsumennya untuk mengetahui keinginan mereka (konsumen) yang berkaitan dengan produk yang mereka beli.
3. Desain proses produksi dan metode kerja harus jelas untuk mencapai kesesuaian mutu produk (*conformance quality product*)
Gunakan mesin dan alat produksi yang berfungsi baik dan benar, proses perbaikan dari yang salah (*mistake proofing process*), cara terbaik dalam pelatihan untuk karyawan, sediakan lingkungan kerja yang baik, serta upaya memperbaiki produk cacat daripada memperbaikinya.
4. Setiap karyawan bertanggung jawab atas tercapainya mutu produk yang baik
Untuk memudahkan saling kontrol hasil produknya diperlukan kerjasama antar karyawan untuk cepat menemukan masalah mutu suatu produk agar cepat pula dipecahkan.
5. Mutu tidak dapat dinilai setelah menjadi barang jadi, tetapi harus sejak awal (sejak membuat komponen)
6. Temukan masalah secara cepat lalu pecahkan secara cepat pula (*problem quickly and corrected immediately*)
Membuat suatu mekanisme monitoring secara andal dengan cara memeriksa diri sendiri para karyawan (*self corrected*) atas hasil kerja masing-masing. Bila menemukan yang salah cepat perbaiki atau laporkan

lebih dahulu untuk didiskusikan cara pemecahannya secara cepat.

7. Organisasi harus berusaha keras (*strive*) melaksanakan perbaikan mutu produk secara terus menerus

Mutu produk yang sangat baik (*excellent*) adalah hasil kerja (*strive*) para pekerja untuk memperbaiki mutu secara berkelanjutan, terus menerus, dan tanpa bosan.

8. Perusahaan harus bekerjasama dengan pemasok bahan untuk melaksanakan *Total Quality Management* (TQM)

Mengingat bahan baku (input) sangat berpengaruh atas hasil mutu produk, maka pihak manajemen harus berani mengenyahkan (tidak memakai) lagi pemasok yang kedapatan telah berlaku curang memasok mutu bahan yang buruk. (Suyadi Prawirosentono, 2004, 91-93)

Apabila kedelapan prinsip manajemen mutu terpadu yang merupakan filosofi dasar dari sistem manajemen mutu terpadu itu diterapkan dengan baik dan benar, maka akan diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Pelanggan dan pengguna produk akan menerima produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan, tersedia apabila dibutuhkan, dan dapat diandalkan dalam pemanfaatannya.
2. Orang-orang dalam organisasi akan memperoleh manfaat melalui peningkatan kondisi kerja, kepuasan kerja, kesehatan, dan keselamatan kerja.
3. Pemilik dan investor akan memperoleh manfaat melalui peningkatan *return on investment* (ROI), hasil-hasil operasional, pangsa pasar, dan keuntungan.
4. Pemasok dan mitra bisnis akan memperoleh manfaat melalui peningkatan kestabilan, pertumbuhan, kemitraan, dan pemahaman bersama.
5. Masyarakat akan memperoleh manfaat melalui pemenuhan persyaratan-persyaratan hukum, peraturan, kesehatan, dan keselamatan. (Vincent Gaspersz, 2006, 84)

2.2.5. Unsur-unsur *Total Quality Management*

Berdasarkan penjelasan prinsip-prinsip TQM di atas, pada dasarnya *Total Quality Management* mengandung beberapa unsur-unsur dasar, yaitu:

1. Didasarkan pada strategi
Organisasi-organisasi mutu total memiliki rencana strategis yang komprehensif, yang memuat sekurang-kurangnya unsur-unsur seperti: visi, misi, sasaran luas, dan kegiatan atau aktivitas yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran yang luas.
2. Fokus pada pelanggan
Dalam tatanan (*setting*) mutu total, pelanggan adalah pengemudi. Ini berlaku baik untuk pelanggan internal maupun eksternal. Pelanggan eksternal menetapkan mutu dari produk atau jasa yang diserahkan. Pelanggan internal membantu menetapkan mutu orang, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.
3. Obsesi terhadap mutu
Dalam organisasi mutu total, pelanggan internal dan eksternal yang menetapkan mutu. Dengan mutu yang sudah ditetapkan, organisasi selanjutnya harus terobsesi untuk memenuhi dan melebihi ketetapan ini.
4. Pendekatan ilmiah
Penggunaan pendekatan ilmiah dalam struktur kerja dan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.
5. Komitmen jangka panjang
Terlalu sedikit organisasi atau perusahaan yang memulai implementasi mutu total dengan komitmen jangka panjang.
6. Kerja kelompok
Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, usaha bersaing terbaik seringkali ada di antara departemen-departemen di dalam organisasi. Persaingan internal cenderung menggunakan energi yang seharusnya difokuskan pada perbaikan mutu.
7. Peningkatan sistem terus menerus
Dalam rangka terus memperbaiki mutu produk atau jasa yang merupakan tujuan fundamental dalam sebuah tatanan mutu total sangat penting untuk selalu memperbaiki sistem secara terus menerus.
8. Pendidikan dan pelatihan
Pendidikan dan pelatihan adalah fundamental bagi mutu total karena menggambarkan cara terbaik untuk memperbaiki orang secara terus menerus.

9. Kebebasan melalui kontrol
Pengecam mutu total kadangkala keliru melihat keterlibatan karyawan sebagai hilangnya kendali manajemen, bila sesungguhnya kontrol (kendali) adalah fundamental bagi mutu total. Kebebasan yang dinikmati dalam tatanan mutu total sesungguhnya merupakan hasil dari kontrol yang direncanakan dan dilaksanakan dengan baik.
10. Kesatuan tujuan
Dalam rangka menerapkan pendekatan mutu total, organisasi harus memiliki kesatuan tujuan. Ini berarti bahwa politik internal tidak memiliki tempat dalam sebuah organisasi bermutu total. Sebaliknya, kerja sama atau kolaborasi harus menjadi norma.
11. Keterlibatan dan pemberian wewenang kepada karyawan
Pemberian wewenang berarti bukan sekedar melibatkan orang melainkan melibatkan mereka dengan cara memberi mereka satu suara nyata. Salah satu dari cara ini dapat dilakukan dengan membuat struktur pekerjaan yang memungkinkan karyawan mengambil keputusan menyangkut perbaikan proses kerja dalam parameter yang dispesifikasikan dengan baik. (David L Goetsch dan Stanley B Davis, alih bahasa Benyamin Molan, 2002, 11-13)

2.2.6. Teknik-teknik *Total Quality Management*

Manajemen mutu total yang efektif merupakan manajemen yang selalu melakukan pemeriksaan dan inspeksi terhadap kualitas produknya. Pemeriksaan dan inspeksi dapat dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik pengendalian mutu sehingga perusahaan dapat memastikan bahwa produk-produk atau jasa-jasa yang dihasilkan adalah produk yang berkualitas tinggi. Teknik-teknik mutu tersebut yaitu:

1. Lingkaran kualitas, salah satu cara mengimplementasikan pendekatan TQM terdesentralisasi adalah menggunakan lingkaran kualitas. Lingkaran kualitas (*quality cycle*) adalah sebuah kelompok yang terdiri dari 6 sampai 12 karyawan sukarela, yang bertemu secara teratur untuk

membahas dan memecahkan masalah-masalah yang mempengaruhi kualitas pekerjaan mereka.

2. Pemberdayaan, TQM tergantung pada pemberdayaan karyawan serta peran pemasok dan pelanggan di dalam proses pembuatan keputusan. Input dari semua grup ini sangat penting bagi perbaikan berkelanjutan.
3. *Benchmarking* merupakan komponen TQM yang penting. *Benchmarking* didefinisikan sebagai proses membandingkan produk, jasa, praktik-praktik perusahaan secara berkelanjutan dengan produk, jasa, praktik-praktik dari para pesaing utama atau dari perusahaan-perusahaan yang diakui sebagai pemimpin industri.
4. Pengalihdayaan, walaupun tidak selalu menjadi bagian dari TQM, sebuah organisasi dapat memperbaiki kualitas melalui alih daya (*outsourcing*), yaitu pengalihan fungsi internal perusahaan kepada pemasok ekstern yang memiliki kualitas tinggi dalam area tertentu.
5. Pengurangan waktu siklus, waktu siklus (*cycle time*) mengacu pada langkah-langkah yang diambil untuk menyelesaikan suatu proses.
6. Perbaikan berkelanjutan, manajer mengukur manfaat yang diharapkan dari suatu perubahan, dan menyukai ide-ide yang akan memberikan hasil terbesar. Sebaliknya, perusahaan-perusahaan Jepang telah menyadari kesuksesan yang luar biasa dari serangkaian perbaikan kecil. Pendekatan ini yang dinamakan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) adalah implementasi dari banyak perbaikan kecil dalam semua area organisasi secara terus-menerus. (Richard I Draft, alih bahasa Emil Salim dan Iman Karmawan, 2002, 244-247)

2.2.7. Alat-alat *Total Quality Management*

Dalam pelaksanaan manajemen mutu terpadu selain teknik-teknik *Total Quality Management*, peranan alat-alat *Total Quality Management* juga sangat membantu dan penting. Alat-alat *Total Quality Management* adalah:

1. Lembar pengecekan
Sebuah lembar pengecekan (*check sheet*) adalah suatu formulir yang didesain untuk mencatat data. Dalam banyak kasus, pencatatan dilakukan sehingga pada saat data diambil pola dapat dilihat dengan mudah.

Lembar pengecekan juga membantu analisis menentukan fakta atau pola yang mungkin dapat membantu analisis selanjutnya.

2. Diagram sebar
Diagram sebar (*scatter diagram*) menunjukkan antar dua perhitungan. Sebagai contoh adalah hubungan yang berbanding lurus di antara lamanya waktu pelayanan jasa yang dipanggil ke rumah dengan jumlah perjalanan yang dilakukan teknisi kembali ke truknya untuk mengambil komponen.
3. Diagram sebab akibat
Alat lain untuk mengidentifikasi masalah kualitas dan titik inspeksi adalah diagram sebab akibat (*cause and effect diagram*), yang juga dikenal dengan diagram *ishikawa* (*ishikawa diagram*) atau diagram tulang ikan (*fish bone chart*). Manajer operasi memulai dengan empat kategori, yaitu material, mesin/peralatan, manusia, dan metode. Inilah yang disebut sebagai 4M yang merupakan penyebab. Mereka menyediakan sebuah daftar yang bagus untuk analisis awal. Penyebab masing-masing dikaitkan dalam setiap kategori yang diikat dalam tulang yang terpisah sepanjang cabang tersebut, seiring melalui proses *brainstorming*.
4. Diagram pareto
Diagram pareto (*pareto chart*) adalah sebuah metode untuk mengelola kesalahan, masalah, atau cacat untuk membantu memusatkan perhatian pada sebuah penyelesaian masalah. Diagram ini berdasarkan pekerjaan Vil Fedo Pareto, seorang pakar ekonomi di abad ke 19. Joseph M Juran mempopulerkan pekerjaan pareto dengan menyatakan bahwa 80% permasalahan perusahaan merupakan hasil penyebab yang hanya 20%.
5. Diagram alir
Diagram alir (*flow chart*) secara grafis menyajikan sebuah proses atau sistem dengan menggunakan kotak dan garis yang saling berhubungan. Diagram ini cukup sederhana, tetapi merupakan alat yang sangat baik untuk mencoba memahami sebuah proses atau menjelaskan sebuah proses.
6. Histogram
Histogram menunjukkan cakupan nilai sebuah perhitungan dan frekuensi. Histogram menunjukkan peristiwa yang paling penting juga dalam pengukuran.
7. *Statistical Process Control* (SPC)
Statistical process control melakukan pengawasan standar, membuat pengukuran tindakan perbaikan selama produk atau jasa sedang diproduksi. (Jay Heizer dan Barry Render, alih bahasa Dwianoegrahwati Setyoningsih dan Indra Almahdy, 2005, 263-268)

2.3. Penerapan *Total Quality Management*

Penekanan utama dalam *Total Quality Management* adalah pada mutu yang didefinisikan dengan mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak dari awal, dengan tujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan, hal inilah yang melatarbelakangi konsep *zero defect* (cacat nol). *Zero defect* berarti semua produk sesuai dengan spesifikasinya. Kesalahan atau cacat (*defect*) hanya akan terjadi bila sejak dari awal proses tidak ditekankan masalah mutu.

2.3.1. Langkah-langkah Penerapan *Total Quality Management*

Manajemen mutu terpadu menggambarkan penekanan mutu yang memacu seluruh organisasi, mulai dari pemasok sampai konsumen. *Total Quality Management* menekankan pada komitmen manajemen untuk memiliki keinginan yang berkesinambungan bagi perusahaan untuk mencapai kesempurnaan di segala aspek barang dan jasa yang penting bagi konsumen. Untuk itu diperlukan langkah-langkah penerapan *Total Quality Management* yang tepat. Langkah-langkah penerapan *Total Quality Management* dapat dilakukan melalui:

1 Perbaikan yang Terus-Menerus

Manajemen mutu terpadu membutuhkan proses tanpa akhir yang disebut perbaikan yang terus menerus, di mana kesempurnaan tidak pernah diperoleh tetapi selalu dicari. Masyarakat Jepang menggunakan kata *Kaizen*, dan masyarakat Amerika menggunakan kata *MMT* (Manajemen Mutu Terpadu), *Zero defect* (tanpa kerusakan produk, dan *Six sigma* (6S) untuk menggambarkan usaha yang berkelanjutan yang mereka lakukan. Kalimat apapun yang dipakai, manajer operasi merupakan pemain kunci dalam menciptakan budaya kerja yang mendorong perbaikan yang berkelanjutan ini.

2 Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan karyawan berarti manajemen perusahaan melibatkan karyawan dalam setiap proses produksi. Teknik untuk pemberdayaan karyawan mencakup tindakan-tindakan seperti berikut:

- a. Membentuk jaringan komunikasi yang melibatkan karyawan.
- b. Mendorong penyelia untuk bersifat terbuka dan sebagai motivator.
- c. Memindahkan tanggung jawab manajerial dan staf kepada karyawan bagian produksi.
- d. Membangun organisasi dengan sikap mental tinggi.
- e. Menggunakan teknik-teknik formal seperti pembentukan tim (*team building*) dan gugus kendali mutu (*quality circle*).

Pendekatan yang populer adalah gugus kendali mutu. Gugus kendali mutu telah terbukti merupakan cara yang efektif dalam hal biaya untuk meningkatkan produktivitas dan mutu.

3 Perbandingan Kinerja

Kegiatan perbandingan kinerja adalah pengembangan target yang akan dicapai, untuk kemudian mengembangkan suatu standar atau tolok ukur tertentu agar kita dapat mengukur kinerja sendiri (lewat perbandingan antar berbagai kinerja, dengan prestasi sendiri). Langkah untuk pengembangan tolok ukur adalah sebagai berikut:

- a. Tentukan apa yang akan dibandingkan.
- b. Bentuk kelompok penentu tolok ukur.
- c. Lakukan identifikasi atas kinerja pihak lain.
- d. Kumpulkan dan analisis informasi mengenai kinerja tersebut.
- e. Ambil tindakan untuk menyesuaikan atau melebihi kinerja pihak lain tersebut.

4 Penyediaan Kebutuhan yang Cukup pada Waktunya (*Just In Time*)

Filsafat yang mendasari hal tersebut adalah pemikiran mengenai perbaikan yang terus menerus dan pemecahan masalah yang cepat. Dengan cara tersebut memaksa terciptanya mutu, baik dari pemasok maupun pada setiap tahap proses manufaktur dan jasa. Sebagai konsekuensinya, sistem tersebut harus memproduksi mutu yang tinggi. Karena teknik tersebut menghilangkan kemungkinan adanya variasi, tidak ada lagi sisa material, pengerjaan ulang, investasi persediaan dan kegiatan yang tidak perlu dalam proses produksi barang/jasa.

5 Pengetahuan mengenai Perangkat *Total Quality Management*

Karena ingin memberdayakan karyawan dalam implementasi *Total Quality Management*, dan mengingat *Total Quality Management* merupakan usaha yang tidak putus-putusnya, maka setiap orang dalam organisasi harus dilatih menggunakan teknik-teknik *Total Quality Management*. (Munjiati Munawaroh, dkk, 2004, 114-116)

2.3.2. Hambatan-hambatan dalam Penerapan *Total Quality Management*

Penerapan *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan tidaklah selalu cocok dan efektif. Sejumlah kecil perusahaan mendapat hasil yang tidak menggembirakan bahkan ada pula yang gagal. Banyak faktor penghambat yang mempengaruhi sekaligus menjadi penghalang dalam kesuksesan program penerapan *Total Quality Management*. Adapun hambatan-hambatan penerapannya karena:

1. Kesenjangan komitmen manajemen puncak
Manajemen puncak tidak mampu menyatakan bahwa perusahaan sekarang ini menggunakan *Total Quality Management*, karena manajemen puncak (*top management*) tidak menghayati sepenuhnya arti *Total Quality Management*, sehingga tidak mampu pula membangun struktur organisasi yang diperlukan untuk pelaksanaan TQM.
2. Salah memfokuskan perhatian
Misalnya, beberapa manajer membaca laporan keberhasilan *Total Quality Management* di suatu perusahaan, lalu berminat menerapkan pada perusahaannya. Dalam memindahkan *Total Quality Management* di perusahaan lain ke perusahaan sendiri mungkin terjadi salah fokus. Umpamanya fokus pada teknik saja, tetapi mengabaikan perlunya pelatihan dan lain-lain.

3. Tidak tersedianya karyawan yang memadai dan mendukung
Seperti diketahui, keberhasilan *Total Quality Management* didasari oleh karyawan yang siap dan mempunyai komitmen akan tanggung jawab menjalani tugasnya pada manajemen mutu terpadu. Komitmen ini tidak timbul hanya melalui maklumat atau pengumuman resmi (*The commitment can not be achieved by edict*), tetapi memerlukan informasi kepada para karyawan tentang tujuan *Total Quality Management* dan pentingnya keterkaitan mereka pada sistem ini, juga pentingnya *Total Quality Management* buat perusahaan dan mereka.
4. Hanya mengandalkan pelatihan semata-mata
Beberapa perusahaan mendapatkan bahwa manajemen dan karyawan akan mempunyai komitmen melalui pelatihan saja, kemudian mengharapkan *Total Quality Management* akan berjalan otomatis. Pendapat tersebut tentu saja salah, pelatihan atas karyawan adalah mengarahkan agar dilaksanakan (*by action*). Berarti hal ini memerlukan hal lain, seperti perbaikan mutu proyek atau menciptakan operasi yang lebih baik, jelas, dan mengerti para karyawan.
5. Harapan memperoleh sesaat, bukan hasil jangka panjang
Untuk beberapa perusahaan, pelaksanaan *Total Quality Management* memerlukan perubahan organisasi secara menyeluruh dan budaya kerja. Tetapi perubahan tidak dapat segera terjadi dalam waktu yang singkat dan cepat. Bahkan hasilnya mungkin baru dapat dirasakan 1 sampai dengan 2 tahun. Tetapi banyak perusahaan tidak sabar dan menghentikan *Total Quality Management* setelah enam bulan tidak diperoleh hasil yang diharapkan. Tentu saja tindakan tersebut adalah tindakan yang salah.
6. Memaksa mengadopsi suatu metode padahal tidak cocok
Tidak semua teknik manajemen mutu (TQM) cocok di berbagai perusahaan. Hal ini tentu saja perlu penyesuaian bila tidak, hanya kegagalan yang diperoleh. (Suyadi Prawirosentono, 2004, 94-95)

2.4. Biaya

Setiap kegiatan operasi suatu perusahaan memerlukan suatu pengorbanan yang terkenal dengan biaya. Biaya merupakan pengorbanan ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Laporan akuntansi berisi sejumlah konsep dan istilah biaya yang menggambarkan beragam informasi. Manajer yang memahami konsep serta istilah-istilah biaya akan dapat memetik manfaat terbaik dari informasi yang disajikan, termasuk menghindari kesalahan pemakaian informasi. Selain itu memiliki pemahaman umum tentang pengertian konsep dan istilah biaya membantu komunikasi antara manajer dengan akuntan manajemen.

2.4.1. Pengertian Biaya

Dalam dunia bisnis, semua aktivitas dapat diukur dengan satuan uang yang lazim disebut biaya. Aktivitas ini merupakan pengorbanan waktu, tenaga, pikiran, dan material untuk mencapai suatu tujuan. Berikut adalah pengertian biaya menurut beberapa ahli diantaranya:

1. *Cost* adalah suatu pengorbanan sumber daya untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
2. Sebagian akuntan mendefinisikan biaya sebagai satuan moneter atas pengorbanan barang dan jasa untuk memperoleh manfaat di masa kini dan masa yang akan datang.
3. *Cost is the cash equivalent value sacrificed for goods and services that are expected to bring a current or future benefit to the organization.* (Armanto Witjaksono, 2006, 6)

Biaya adalah kas dan setara kas yang dikorbankan untuk memproduksi atau memperoleh barang atau jasa yang diharapkan akan memperoleh manfaat atau keuntungan di masa mendatang (Darsono Prawironegoro, 2005, 15).

Biaya adalah suatu sumber daya yang dikorbankan (*sacrificed*) atau dilepaskan (*Forgone*) untuk mencapai tujuan tertentu (Charles T Hongren, Srikant M Datar, dan George Foster, alih bahasa Desi Adhariani 2005, 34).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa biaya adalah suatu sumber daya/setara kas yang dikorbankan (*sacrificed*) atau dilepaskan (*Forgone*) untuk memproduksi atau memperoleh barang atau jasa yang diharapkan untuk memperoleh manfaat di masa kini dan masa mendatang.

2.4.2. Jenis-jenis Biaya

Organisasi bisnis pada umumnya menggolongkan biaya menurut kebutuhan informasinya. Makin besar organisasi bisnis, biasanya makin rumit dan makin banyak informasi akuntansi dibutuhkan oleh manajemen. Penggolongan biaya berdasarkan jenisnya pada suatu organisasi dibedakan menjadi dua, yaitu berdasarkan perilaku dan klasifikasinya.

2.4.2.1. Berdasarkan Perilaku

Penggolongan biaya menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume aktivitas dapat digolongkan menjadi:

1. Biaya Variabel
Biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan.
2. Biaya Semi Variabel
Biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan.

3. **Biaya Semi Fixed**
Biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.
4. **Biaya Tetap**
Biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar volume kegiatan tertentu. (Mulyadi, 2005, 15)

2.4.2.2. Berdasarkan Klasifikasinya

Secara umum biaya dalam perusahaan manufaktur dikelompokkan menjadi beberapa kelompok biaya menurut klasifikasi manfaatnya, yaitu:

1. **Biaya Bahan Baku**
Biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan baku yang telah digunakan untuk menghasilkan suatu produk jadi tertentu dalam volume tertentu.
2. **Biaya Tenaga Kerja Langsung**
Biaya yang dikeluarkan untuk membayar pekerja yang terlibat secara langsung dalam proses produksi. Tidak semua pekerja yang terlibat di dalam proses produksi selalu dikategorikan ke dalam biaya tenaga kerja langsung. Hanya pekerja yang terlibat secara langsung di dalam proses menghasilkan produk perusahaan.
3. **Biaya Overhead**
Berbagai macam biaya selain biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung, tetapi juga tetap dibutuhkan dalam proses produksi, terdiri:
 - a. Biaya bahan penolong, yaitu bahan tambahan yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu produk tertentu.
 - b. Biaya tenaga kerja penolong adalah pekerja yang dibutuhkan dalam proses menghasilkan suatu barang, tetapi tidak terlibat secara langsung dalam proses produksi.
 - c. Biaya pabrikasi lain adalah biaya-biaya tambahan yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu produk selain biaya bahan penolong dan biaya tenaga kerja

penolong, seperti biaya listrik, biaya telpon, biaya depresiasi mesin, dan bangunan.

- d. Biaya pemasaran digunakan untuk menampung keseluruhan biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mendistribusikan barang dagangannya hingga sampai ke tangan pelanggan.
- e. Biaya administrasi dan umum adalah biaya yang digunakan untuk menampung keseluruhan biaya operasi kantor. (Rudianto, 2006, 192-194)

2.4.3. Objek Biaya

Langkah pertama untuk dapat melakukan pengukuran biaya adalah dengan menentukan objek biaya. Berikut ini adalah beberapa pengertian atau definisi dari objek biaya:

1. *Cost objects are items that are used in management accounting system to measure and assign costs.*
2. Apa saja yang memperoleh pembebanan biaya. (Armanto Witjaksono, 2006, 7)

Objek biaya atau tujuan biaya (*cost objective*) merupakan tempat di mana biaya atau aktivitas diakumulasikan atau diukur. Unsur aktivitas-aktivitas yang dapat dijadikan sebagai objek biaya adalah:

1. Produk,
 2. Produksi,
 3. Departemen,
 4. Divisi,
 5. *Batch* dari unit-unit sejenis,
 6. Lini produk,
 7. Kontrak,
 8. Pesanan pelanggan,
 9. Proyek,
 10. Proses, dan
 11. Tujuan Strategis.
- (Bastian Bustami dan Nurlala, 2007, 5)

Objek biaya tersebut dapat digunakan untuk menelusuri biaya dan menentukan seberapa objektif, biaya tersebut dapat diandalkan dan seberapa berartinya ukuran biaya yang dihasilkan.

2.5. Biaya Produksi

Dalam kegiatan produksi untuk mengubah input menjadi output, perusahaan tidak hanya menentukan input apa saja yang diperlukan, tetapi juga harus mempertimbangkan harga dari input-input tersebut yang merupakan biaya produksi dari output. Biaya produksi sebenarnya cerminan dari produksi. Bila produksi merujuk pada jumlah input yang dipakai dan jumlah fisik output yang dihasilkan, biaya produksi merujuk kepada biaya perolehan input tersebut (nilai uangnya).

2.5.1. Pengertian Biaya Produksi

Biaya produksi sangat penting peranannya bagi perusahaan dalam menentukan jumlah output, sehingga pemahaman tentang konsep dan definisi biaya produksi harus benar-benar dipahami.

Sadono Sukirno (2002, 205) mengemukakan:

Biaya produksi adalah semua pengeluaran yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh faktor-faktor produksi dan bahan-bahan mentah yang digunakan untuk menciptakan barang-barang yang diproduksi oleh perusahaan tersebut.

Sedangkan Don R Hansen dan Maryanne M Mowen, alih bahasa Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary (2004, 50) menyatakan bahwa "Biaya produksi adalah biaya yang berkaitan dengan pembuatan barang dan penyediaan jasa".

Laporan biaya produksi memberikan dasar untuk menentukan berapa bagian biaya dalam perkiraan barang dalam proses yang akan dipindahkan ke barang jadi sehingga berbentuk suatu laporan yang melingkupi aktivitas dari departemen untuk suatu periode. William K Carter dan Milton F Usry, alih bahasa Krista (2006, 163) mengemukakan “Laporan biaya produksi adalah kertas kerja yang menampilkan jumlah biaya yang diakumulasikan dan dibebankan ke periode selama satu bulan atau periode lain”.

Perusahaan manufaktur membagi biaya produksi ke dalam tiga kategori besar, yaitu:

1. Biaya Bahan Mentah (*Raw Material Cost*)
Semua bahan mentah secara fisik dapat diidentifikasi sebagai bagian dari barang jadi dan yang dapat ditelusuri pada barang jadi tersebut dengan cara yang sederhana dan ekonomis. Contohnya, besi cetakan, kayu, lembaran aluminium, dan bahan perakitan. Bahan mentah langsung biasanya tidak termasuk barang-barang kecil seperti paku dan helm. Hal itu disebabkan karena biaya untuk menelusuri barang-barang tersebut tidak sebanding dengan manfaat yang diperoleh.
2. Biaya Tenaga Kerja Langsung (*Direct Labour Cost*)
adalah seluruh tenaga kerja yang dapat ditelusuri secara fisik pada barang jadi dengan cara yang ekonomis. Contohnya adalah operator mesin dan perakitan. Banyak upah seperti upah satpam, penjaga pabrik, dan pegawai administrasi gudang yang termasuk upah tidak langsung, karena tidak mungkin atau tidak ekonomis untuk menelusuri aktivitas seperti itu pada setiap produksi melalui observasi fisik.
3. Biaya Overhead Pabrik (*Factory Overhead Cost*)
adalah semua biaya selain biaya bahan mentah atau upah langsung yang berkaitan dengan proses produksi. Sedangkan biaya overhead pabrik dibagi menjadi dua subklasifikasi, yaitu:
 - a. Overhead pabrik variabel (*factory overhead variable*)
Contohnya adalah energi, perlengkapan, dan sebagian besar upah tidak langsung. Biaya upah

tidak langsung dari suatu kategori tertentu adalah biaya variabel atau biaya tetap, tergantung pada perilakunya dalam perusahaan tertentu.

- b. Overhead pabrik tetap (*factory overhead fixed*)
Contohnya adalah gaji penyelia, pajak kekayaan, penyusutan mesin, gedung, asuransi, sewa, dan sebagainya.

Dua dari tiga kategori biaya di atas biasanya digabungkan dalam terminologi biaya sebagai berikut:

1. Biaya umum (*prime cost*), terdiri atas (1) + (2), yaitu biaya bahan mentah langsung ditambah biaya upah langsung.
2. Biaya konversi (*conversion cost*), terdiri atas (2) + (3), yaitu biaya upah langsung ditambah biaya overhead. (Lili M Sadeli dan Bedjo Siswanto, 2004, 45-46)

2.5.2. Metode Penentuan Biaya Produksi

Terdapat dua kelompok biaya dalam pembuatan produk, yaitu biaya produksi dan biaya nonproduksi. Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan dalam pengolahan bahan baku menjadi produk, sedangkan biaya nonproduksi merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan nonproduksi. Biaya produksi membentuk kos produksi untuk menghitung total kos produksi. Pengumpulan kos produksi sangat ditentukan oleh cara produksi. Secara garis besar, cara memproduksi produk dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu produksi atas dasar pesanan dan produksi massa.

Perusahaan yang memproduksi berdasarkan pesanan melaksanakan pengolahan produknya atas dasar pesanan yang diterima dari pihak luar. Sedangkan produksi yang memproduksi berdasar produksi massa melaksanakan pengolahan produksinya untuk memenuhi persediaan di gudang. Perusahaan yang memproduksi berdasar pesanan, mengumpulkan kos produksinya dengan metode

kos pesanan (*job order cost method*) dan perusahaan yang berdasarkan produksi massa menggunakan metode kos proses (*process cost method*). Dalam memperhitungkan unsur-unsur biaya ke dalam kos produksi, terdapat dua pendekatan yaitu metode *full costing* dan *variable costing*.

1. *Full costing*

Metode penentuan kos produksi yang memperhitungkan semua unsur biaya produksi ke dalam kos produksi, yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik, baik yang berperilaku variabel dan tetap. Metode *full costing* terdiri dari unsur biaya produksi seperti berikut ini:

Biaya bahan baku	xxx
Biaya tenaga kerja langsung	xxx
Biaya overhead variabel	xxx
Biaya overhead pabrik tetap	<u>xxx</u>
Kos produksi	xxx

2. *Variable costing*

Metode penentuan kos produksi yang hanya memperhitungkan biaya produksi yang berperilaku variabel ke dalam kos produksi, yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik variabel. Metode *variable costing* terdiri dari unsur biaya seperti berikut ini:

Biaya bahan baku	xxx
Biaya tenaga kerja langsung	xxx
Biaya overhead pabrik variabel	<u>xxx</u>
Kos produksi	xxx

(Mulyadi, 2005, 17-18)

2.5.3. Hubungan Biaya Produksi dengan Biaya Mutu

Setiap perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan produk yang bermutu tinggi (*better quality*) agar dapat bersaing secara kompetitif dan tetap *survive*. Perhatian penuh pada kualitas akan memberikan dampak positif kepada bisnis, yaitu dampak terhadap biaya produksi. Dampak terhadap biaya produksi terjadi melalui

proses pembuatan produk yang memiliki derajat konformansi (*conformance*) yang tinggi sehingga bebas dari tingkat kerusakan dan timbulnya biaya mutu.

Biaya mutu (*cost of quality*) merupakan biaya-biaya yang timbul karena produk yang dihasilkan buruk kualitasnya. Terdapat empat kategori utama dari biaya kualitas, yaitu:

1. Biaya pencegahan adalah biaya yang terjadi untuk mencegah kualitas yang buruk pada produk atau jasa yang dihasilkan. Contohnya: program pelatihan kualitas, perencanaan kualitas, pelaporan kualitas, pemilihan dan evaluasi pemasok.
2. Biaya penilaian adalah biaya yang terjadi untuk menentukan apakah produk atau jasa telah sesuai dengan persyaratan atau kebutuhan pelanggan. Contohnya: biaya pemeriksaan dan pengujian bahan baku, pemeriksaan kemasan, pengawasan kegiatan penilaian, penerimaan produk dan penerimaan proses.
3. Biaya kegagalan internal adalah biaya yang terjadi karena produk atau jasa tidak sesuai dengan spesifikasi atau kebutuhan pelanggan. Contohnya: sisa bahan, pengerjaan ulang, penghentian mesin, dan perubahan desain.
4. Biaya kegagalan eksternal adalah biaya yang terjadi karena produk atau jasa yang dihasilkan gagal memenuhi persyaratan atau tidak memuaskan kebutuhan pelanggan setelah produk disampaikan kepada pelanggan. Contohnya: biaya garansi, perbaikan, dan biaya untuk mengatasi keluhan pelanggan. (Don R Hansen dan Maryanne M Mowen, alih bahasa Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary, 2005, 8-9)

Adapun manfaat informasi biaya kualitas/biaya mutu, yaitu:

1. Informasi biaya kualitas membantu para manajer melihat keuntungan finansial dari cacat. Para manajer biasanya tidak sadar dengan besarnya biaya kualitas mereka karena biaya-biaya ini melintasi batas departemen dan tidak dapat ditelusuri dan diakumulasikan secara normal oleh sistem biaya. Maka dari itu, ketika pertama kali disajikan dengan laporan biaya kualitas, para manajer sering kali

terkejut dengan jumlah biaya yang diakibatkan oleh kualitas yang buruk.

2. Informasi biaya kualitas membantu para manajer mengidentifikasi pentingnya masalah-masalah kualitas yang dihadapi perusahaan.
3. Informasi biaya kualitas membantu para manajer melihat apakah biaya-biaya kualitas di perusahaan mereka secara tidak baik. Umumnya, biaya-biaya kualitas seharusnya lebih didistribusikan ke arah aktivitas-aktivitas pencegahan dan penilaian. (Ray H Garrison, Eric W Noreen, dan Peter C Brewer, alih bahasa Nuri Hindun, 2006, 90)

Biaya kualitas akan berpengaruh terhadap biaya produksi, karena dengan timbulnya biaya kualitas maka biaya produksi menjadi bertambah sehingga mengakibatkan pemborosan. Cara yang terbaik untuk mengurangi biaya mutu adalah menyelesaikan masalah mutu dengan strategi produksi dan inspeksi. Idanya adalah untuk menghasilkan produk dalam jumlah yang besar sedemikian rupa sehingga berapapun jumlah unit yang ditolak di akhir proses, perusahaan memiliki unit yang cukup untuk memenuhi permintaan pelanggan. Tetapi pendekatan ini memiliki beberapa kekurangan, yaitu:

1. Pendekatan ini terlalu terlambat untuk mendeteksi kerugian produksi. Karena jika cacat terjadi di awal proses produksi, biaya yang ditambah ke produk yang detektif tentu saja akan mengakibatkan kerugian. Selain itu pendekatan ini juga bergantung kepada jumlah persediaan yang cukup besar, guna memastikan adanya unit yang baik dalam jumlah yang mencukupi. Padahal persediaan yang besar itu biayanya mahal. Hal ini menyebabkan penggunaan yang tidak efisien dari sumber daya produksi dan terbuangnya bahan baku serta tenaga kerja. Meskipun beberapa dari inefisiensi dan pemborosan ini dapat dihilangkan dengan inspeksi, namun biaya inspeksi mahal dan tidak memberikan nilai tambah bagi produk.

2. Besarnya biaya dari kerugian produksi ini jarang sekali diukur. Biaya bahan baku sisa, barang cacat, dan pengerjaan kembali dari sistem mutu yang seperti ini dipandang secara umum sebagai bagian dari biaya produksi normal. Akibatnya biaya-biaya ini sering kali diabaikan, sehingga memicu (menekan) pemborosan dan inefisiensi. (William K Carter dan Milton F Usry, alih bahasa Krista, 2006, 201)

Selanjutnya William K Carter dan Milton F Usry, alih bahasa

Krista (2006, 201) mengemukakan:

Pendekatan yang paling baik untuk perbaikan mutu adalah untuk berkonsentrasi pada pencegahan, yaitu mencari penyebab-penyebab dari pemborosan dan inefisiensi, kemudian mengembangkan rencana-rencana sistematis untuk menghilangkan penyebab-penyebab tersebut.

2.6. Efisiensi

Ukuran operasional merupakan kunci keterlibatan pegawai yang semakin meningkat. Ukuran operasional berkaitan dengan ukuran kinerja aktivitas fisik. Para pekerja yang terkait dengan ukuran operasional dan hasil operasional yang dapat dilaporkan secara tepat waktu. Umpan balik yang menghasilkan reaksi yang cepat dapat meningkatkan efisiensi.

2.6.1. Pengertian Efisiensi

Aktivitas bisnis dalam suatu perusahaan harus diseleksi dan diklasifikasi secara teliti sehingga hanya aktivitas yang bernilai tambah yang harus ditingkatkan. Kinerja diukur berdasarkan besarnya aktivitas yang bernilai tambah yang dijabarkan dalam angka-angka keuangan. Standar aktivitas hanya untuk aktivitas yang bernilai tambah, seperti penggunaan bahan, penggunaan tenaga kerja,

dan penggunaan mesin. Sebaliknya untuk aktivitas yang tidak bernilai tambah seperti aktivitas pemeriksaan bahan, pemeriksaan produk, dan pengerjaan ulang tidak dibuat standar aktivitasnya. Perbandingan standar aktivitas dengan aktual aktivitas tersebut akan menentukan tingkat efisiensi.

Darsono Prawironegoro (2005, 113) menyatakan bahwa "Efisiensi adalah penggunaan sumber daya nyata yang lebih rendah daripada standar yang ditetapkan, atau kinerja aktual dibanding kinerja standar". Sedangkan Charles T Hongren, Srikant M Datar, dan George Foster alih bahasa Desi Adhariani (2005, 279) mengemukakan bahwa "Efisiensi adalah jumlah relatif masukan yang digunakan untuk mencapai tingkat keluaran tertentu".

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa efisiensi adalah penggunaan sumber daya nyata yang lebih rendah daripada standar yang ditetapkan atau jumlah relatif masukan yang digunakan untuk mencapai tingkat keluaran tertentu.

2.6.2. Ukuran Efisiensi

Produktivitas mengukur bagaimana efisiennya mutu masukan (input) digunakan untuk menghasilkan keluaran (output). Efisiensi juga difokuskan kepada hubungan dari input kegiatan terhadap output atau sebaliknya yaitu output terhadap input. Jika output dibagi output menunjukkan angka semakin besar berarti efisien dan jika input dibagi output menunjukkan angka semakin kecil berarti efisien. Oleh karena itu untuk menghasilkan efisiensi yang tinggi dapat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya:

1. Menghasilkan output kegiatan yang sama dengan input yang lebih rendah.
2. Menghasilkan output yang lebih tinggi dengan input tertentu yang sama. (Kusnadi, Zainul Arifin, dan Moh Syadeli, 2002, 385)

Ukuran operasional merupakan kunci keterlibatan pegawai yang semakin meningkat. Ukuran operasional berkaitan dengan ukuran kinerja aktivitas fisik. Para pekerja yang terkait dengan ukuran operasional dan hasil operasional yang dapat dilaporkan secara tepat waktu. Umpan balik yang menghasilkan reaksi yang cepat dapat meningkatkan efisiensi. Ukuran operasional seharusnya berhubungan dengan berbagai faktor yang dianggap sangat berpengaruh terhadap kemenangan persaingan.

Ukuran operasional sebaiknya diterjemahkan ke dalam ukuran keuangan. Karena itu keberhasilan perusahaan diukur dengan ukuran uang, sehingga diperlukan adanya hubungan yang kuat antara kinerja operasional dengan kinerja keuangan. Dengan mengetahui hubungan atau keterkaitan tersebut maka ukuran operasional dapat digunakan untuk membantu mencapai tujuan strategi perusahaan. Ukuran operasional dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Efisiensi, meliputi:
 - a. Produktivitas:
 - 1) Hasil (keluaran) dibagi berat bahan.
 - 2) Hasil (keluaran) dibagi jam tenaga kerja.
 - 3) Hasil (keluaran) dibagi jam kilowatt.
 - 4) Hasil (keluaran) dibagi jumlah tenaga kerja yang mengerjakannya.
 - b. Kinerja mesin:
 - a. Ketersediaan mesin.
 - b. Pemanfaatan mesin.

- c. Daya muat persediaan:
 - 1) Perputaran persediaan.
 - 2) Lama penyimpanan persediaan.
 - 3) Jumlah (banyaknya) *item* persediaan
 - 4) Kecenderungan lama persediaan.
 - 2. Kualitas, yaitu:
 - a. Kerusakan per unit.
 - b. Banyaknya unit yang rusak dibagi total unit.
 - c. Persentase kegagalan eksternal.
 - d. Banyaknya barang sisa yang digunakan.
 - e. Kesalahan pemesanan dibagi total pemesanan.
 - f. Banyaknya kesalahan perpesanan.
 - 3. Dasar Waktu:
 - a. Pengiriman tepat waktu dibagi total pengiriman.
 - b. Waktu siklus.
 - c. Kecepatan.
- (Kusnadi, Zainul Arifin, dan Moh Syadeli, 2002, 399)

2.7. Dampak Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (TQM) terhadap Efisiensi Biaya Produksi

Persaingan yang semakin pesat menuntut organisasi untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas tinggi, dengan biaya yang rendah (*lower cost*), dengan harga jual yang layak (*reasonable cost*), serta memiliki keunggulan terhadap mutu produk yang diminta (*quality in demand*). Kualitas produk atau jasa merupakan faktor yang penting, karena kepuasan pelanggan/konsumen merupakan sebuah penentu bagi kelangsungan hidup perusahaan. Setelah membuat keputusan untuk menaikkan kualitas, organisasi kemudian harus memutuskan bagaimana cara mengimplementasikan keputusan tersebut. Cara yang paling tepat untuk mengimplementasikan keputusan tersebut adalah dengan menggunakan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management/TQM*).

Total Quality Management merupakan upaya perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*) oleh manajemen dalam organisasi yang meliputi tenaga kerja, peralatan, pemasok, bahan, dan prosedur. Filosofi *Total Quality Management* berfokus pada kerjasama tim, peningkatan kepuasan pelanggan, dan penurunan biaya produksi (produk). Tetapi pada dasarnya manajemen mutu terpadu tidak hanya meminta keterlibatan karyawan untuk meningkatkan kualitas, tetapi juga memiliki target tingkat kecacatan nol (*zero defect*). *Zero defect* yaitu semua produk yang diproduksi sudah sesuai dengan spesifikasinya.

Penerapan *Total Quality Management* pada proses produksi harus ditujukan pada setiap tahap dalam proses produksi, karena kerugian produksi di sistem perhitungan biaya berdasarkan pesanan termasuk biaya bahan baku sisa, biaya barang cacat, dan biaya pengerjaan kembali atas barang cacat. Kebanyakan dari kerugian ini diakibatkan oleh kurangnya mutu dan sebaiknya dihilangkan jika memungkinkan, sehingga dengan adanya sistem tersebut diharapkan dapat menekan dan meminimalisasikan produk cacat yang ada, sekaligus dapat mengefisienkan biaya produksi untuk menghasilkan barang atau jasa secara tepat, baik jenis, mutu, jumlah, maupun waktunya dengan jumlah biaya yang minimum (efisien). Dan dalam hal ini, ketepatan langkah (*decision making*) dalam manajemen produksi dapat berhasil jika memperhatikan faktor kunci dalam pengelolaan produksi yang berkaitan erat dengan kendali mutu produk.

Melalui perhatian penuh pada kualitas akan memberikan dampak positif bagi perusahaan, yaitu dampak terhadap biaya pendapatan dan

dampak terhadap biaya produksi. Dampak terhadap pendapatan terjadi melalui peningkatan penjualan produk yang berkualitas dengan harga yang kompetitif. Hal ini akan meningkatkan volume penjualan dari produk dan itu berarti pula meningkatkan pendapatan perusahaan. Sedangkan dampak terhadap biaya produksi terjadi melalui proses pembuatan produk yang bebas dari tingkat kerusakan (*zero defect*). Jadi, dalam pembuatan suatu produk, penerapan *Total Quality Management* sangat penting karena suatu perusahaan dapat menghasilkan produk yang berkualitas dengan biaya produk yang efisien, sehingga menghindari terjadinya inefisiensi terhadap biaya-biaya yang digunakannya.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penulisan makalah skripsi ini adalah penerapan manajemen mutu terpadu (TQM) terhadap efisiensi biaya produksi. Adapun perusahaan yang diriset adalah PT. Mustika Ratu, Tbk yang beralamat di Jl Raya Bogor Km 26,4, Ciracas, Jakarta Timur 13740, Telp. 8711291, Fax: 8710735. PT. Mustika Ratu, Tbk merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang pembuatan dan penjualan jamu dan kosmetika tradisional Indonesia. Produk yang dihasilkan berupa jamu (jamu seduh, jamu godok, jamu pil, jamu kaplet jamu celup, *slimming tea*) dan kosmetika (*shampoo*, masker, bedak, pelembab, *tonic* dan minyak wangi).

Penerapan Manajemen Mutu Terpadu terdapat pada divisi produksi dalam usaha pembuatan kosmetik, dalam hal ini peneliti mengambil sampel produk kosmetik masker. PT. Mustika Ratu, Tbk. merupakan salah satu perusahaan yang menggunakan pengendalian TQM (*Total Quality Management*) untuk meningkatkan kualitas produk, di mana dengan sistem tersebut diharapkan dapat menekan dan meminimalisasikan produk cacat sehingga biaya yang dikeluarkan menjadi efisien.

3.2. Metode penelitian

3.2.1. Desain Penelitian

Untuk memperoleh data dan informasi yang relevan dalam penyusunan skripsi ini, maka diperlukan rancangan atau desain penelitian penelitian yang mencakup:

1. Jenis, Metode dan Teknik Penelitian

a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah Deskriptif (Eksploratif), yaitu menjelaskan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati, dalam hal ini penulis hanya ingin mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan keadaan sesuatu mengenai fakta-fakta serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

b. Metode Penelitian

Metode Penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subjek yang diteliti. Tujuan studi kasus adalah melakukan penelitian secara mendalam dan memberikan gambaran yang lengkap mengenai subjek yang diteliti.

c. Teknik Penelitian

Teknik penelitian dalam penulisan makalah skripsi ini adalah observasi, yaitu melakukan pengamatan secara langsung pada lokasi yang diteliti untuk mengetahui kegiatan operasional perusahaan.

2. Unit Analisis

Penelitian ini menggunakan unit analisis *Organization*, yaitu sumber data yang unit analisisnya merupakan respon dari Divisi Produksi pada PT. Mustika Ratu, Tbk

<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian efisiensi tingkat 	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya kegagalan eksternal. • Efisiensi biaya bahan baku • Efisiensi Biaya tenaga kerja langsung • Efisiensi biaya overhead pabrik 	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya klaim pelanggan • Biaya retur dan lain-lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasio • Rasio • Rasio • Rasio • Ratio
---	--	--	---

3.2.3. Prosedur Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data dan informasi sebagai alat pendukung dalam penulisan makalah skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Riset Kepustakaan (*Library Research*)

Penulis melakukan penelitian dengan membaca dan mempelajari teori-teori, literatur-literatur dan bahan bacaan lain yang berhubungan dengan pokok pembahasan makalah skripsi ini.

2. Riset Lapangan (*Field Research*)

Penelitian ini dilakukan dengan melakukan peninjauan langsung ke perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan, yaitu dengan cara melakukan:

- a. Wawancara (*interview*), yaitu melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait yang dapat memberikan data dan informasi yang diperlukan.
- b. Pengamatan (*Observasi*), yaitu melakukan pengamatan secara langsung pada lokasi yang diteliti untuk mengetahui kegiatan operasional perusahaan.

3.2.4. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan penulis adalah Deskriptif Kualitatif (Non Statistik), yaitu metode penelitian untuk memperoleh gambaran tentang suatu keadaan yang terpercaya mengenai sifat-sifat, fakta-fakta serta menguraikannya secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan fenomena yang terjadi. Adapun data yang diolah adalah data Biaya Produksi produk masker, selama 5 tahun.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah dan Perkembangan PT. Mustika Ratu, Tbk

Tahun 1956 merupakan tahun yang bersejarah bagi Ny. BRA. Mooryati Soediby, dimana pada saat itu ia meninggalkan kehidupan keraton. Yang kemudian terjun ke masyarakat dan mengikuti suaminya Ir. Soediby Purbo Hadiningrat, Msc yang bertugas di Medan, Sumatera Utara. Dalam mengisi waktu luangnya, Ny. BRA. Mooryati Soediby membuat lulur jamu untuk diberikan secara cuma-cuma kepada istri teman sejawat suaminya yang menjabat sebagai Kakanwil Departemen Perindustrian Sumatera Utara.

Pada tahun 1973 Ny. BRA. Mooryati Soediby mendirikan *home industry* yang di beri nama Mustika Ratu. Seiring perkembangan *home industry* yang semakin maju maka kemudian Mustika Ratu berkembang hingga menjadi sebuah Perseroan Terbatas (PT). PT. Mustika Ratu, Tbk didirikan secara hukum pada tahun 1978 oleh Ny. BRA. Mooryati Soediby yang berkedudukan di Jakarta, berdasarkan Akta No 35 tanggal 14 Maret 1978, dihadapan notaris GHS. Loemban Tobing, SH, dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan No. Y. A. 5./188/15 tanggal 22 Desember 1978. PT. Mustika Ratu, Tbk telah menjadi perusahaan publik sejak 28 Juli 1995 dan

mencatatkan seluruh sahamnya di PT. Bursa Efek Jakarta pada tanggal 27 Juli 1995.

Awal berdirinya perusahaan ini adalah karena dilandasi oleh semangat pengabdian untuk turut serta dalam melestarikan nilai-nilai budaya tradisional warisan nenek moyang bangsa Indonesia yang berbentuk industri rumah tangga. Perusahaan bergerak dalam usaha pembuatan dan penjualan jamu dan kosmetik tradisional Indonesia, khususnya dibidang sarana perawatan kesehatan, dalam bentuk produk jamu dan kosmetika tradisional. Produk-produk perusahaan dibuat berdasarkan resep-resep dari Ny. BRA Mooryati Soedibyo yang merupakan rahasia keluarga keraton Surakarta dan telah digunakan secara turun-temurun.

Pada awal pendirian perusahaan sampai pertengahan tahun 1980-an, perusahaan telah menambah jenis produk yang dihasilkan mencakup kosmetika tradisional dan produk perawatan kulit, serta meluncurkan produk baru "Ananda" untuk perawatan bayi.

Untuk memindahkan usahanya dari usaha industri rumah tangga ke industri manufaktur maka didirikan pabrik Mustika Ratu pada tahun 1979 dan sampai 1994 telah diperluas sebanyak empat kali. Lokasi pabrik Mustika Ratu, Tbk terletak di daerah Ciracas-Pasar Rebo, Jakarta Timur Km 26,4 dengan luas tanah 20.000 m² dan daerah pabrik seluas 7.000 m² yang diresmikan oleh menteri kesehatan RI pada waktu itu adalah Bapak dr. Soewardjono Soeryaningrat. Sampai saat ini proses produksinya dilakukan disini.

Sedangkan untuk kantor pusat PT. Mustika Ratu, Tbk berkedudukan di Jl. Gatot Subroto, Kav 74-75 Jakarta.

Berkat keahlian, kegigihan, dan kerja keras Ny. BRA Mooryati Soedibyo dalam waktu yang relative singkat PT. Mustika Ratu, Tbk mengalami perkembangan yang sangat pesat, dimana perkembangan itu tentunya memerlukan dukungan sumber daya manusia yang lebih professional, karena itu untuk mengantisipasi hal tersebut pada tahun 1985 PT. Mustika Ratu, Tbk mulai merekrut tenaga-tenaga professional yang menangani manajemen perusahaan.

PT. Mustika Ratu, Tbk telah memproduksi lebih dari 500 macam produk dan lebih dari 60 jenis jamu yang diproses dengan teknologi modern dengan karyawan +/- 1500 orang, pada tahun 2005 perusahaan telah menghasilkan produk jamu dan kosmetika tradisional sebesar 3.431 ton serta telah memasarkan produknya keseluruh propinsi di Indonesia dan mengekspor kebeberapa Negara seperti Malaysia, Singapura, Brunei Darussalam, Jepang, Belanda, Filipina, Rusia, dan Negara-nagara Timur Tengah. Untuk memperlancar kegiatan pemasaran tersebut perusahaan mempunyai 14 kantor perwakilan yang terletak di 14 propinsi dengan didukung oleh sekitar 883 konsultan dan penasehat kecantikan.

Perusahaan akan tetap mempertahankan basis sebagai perusahaan jamu dan kosmetika tradisional yang menekankan dasar kecantikan paripurna yang diperoleh dari dalam dan luar dengan menggunakan produk-produk perusahaan. Oleh karena itu,

perusahaan terus mempertahankan posisinya sebagai pemimpin dalam pasar domestik dan mancanegara dengan memproduksi dan memasarkan produk untuk segala jenis usia, gender, maupun tingkat sosial masyarakat.

Sertifikat ISO 9001 versi 2000 yang diintegrasikan dengan sertifikasi ISO 14001 versi 2004 membuktikan bahwa perusahaan secara kontinyu meningkatkan mutu produk demi kepuasan pelanggan dan secara aktif terus mengembangkan seluruh aspek yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas karyawan yaitu dengan mengadakan training, pelatihan maupun seminar dan workshop yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kemampuan kerja karyawan serta meningkatkan kompetensi kerja dari karyawan.

4.1.2. Struktur Organisasi, Tugas, dan Wewenang

Struktur organisasi perusahaan merupakan pencerminan tugas, wewenang, dan tanggung jawab didalam perusahaan secara vertikal dan pencerminan hubungan secara horizontal. Organisasi merupakan suatu fungsi manajemen dimana kegiatan-kegiatan dari manajemen itu dijalankan. Setiap perusahaan yang baik tentu dituntut adanya struktur organisasi yang baik, karena dapat mencerminkan hubungan antara anggota didalam melaksanakan fungsi-fungsinya.

Berdasarkan data yang diterima pada tahun 2005, bentuk organisasi pada PT. Mustika Ratu, Tbk adalah bentuk organisasi

garis dan staff. Bentuk organisasi ini merupakan organisasi yang besar dan paling banyak digunakan dalam praktek karena suatu organisasi mempunyai bidang tugas yang sifatnya beraneka ragam dan rumit, serta memiliki jumlah karyawan yang layak.

Untuk lebih jelas mengenai struktur organisasi PT. Mustika Ratu, Tbk dapat dilihat dari pembagian tugas dan wewenang berikut ini:

1. *President Director* (Presiden Direktur)

President Director sesuai dengan kedudukan dan fungsinya sebagai pimpinan perusahaan yang merupakan pemegang kekuasaan, wewenang, dan tanggungjawab perusahaan yang tugasnya dibantu oleh seorang *Advisor* dan *Vice President Director*. Adapun tugas dan tanggungjawab *President Director* yaitu:

- a. Menetapkan strategi dan tujuan utama dari kebijakan pengembangan perusahaan.
- b. Menyiapkan rencana dan anggaran serta aliran kas keuangan perusahaan.
- c. Menetapkan permodalan anggaran dan aliran kas perusahaan.
- d. Menetapkan tugas, tanggungjawab, dan wewenang setiap pejabat yang berada di bawah naungannya.
- e. Memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan tugas masing-masing bawahan.

- f. Mengawasi jalannya kegiatan usaha perusahaan dan mengadakan perubahan-perubahan yang diperlukan sejalan dengan kebutuhan dan perkembangan yang ada.
 - g. Mengkoordinasikan kegiatan yang ada agar dapat berjalan lebih efektif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - h. Menentukan pengambilan keputusan terakhir atas investasi yang dilakukan serta melakukan tindakan keluar dan kedalam atas nama perusahaan.
2. *Vice President Director* (Wakil Presdir/Direktur Pelaksana)
- a. Menangani masalah-masalah yang timbul dalam lingkungan organisasi.
 - b. Mengawasi kegiatan yang dilakukan oleh setiap departemen atau bagian yang ada dalam perusahaan.
 - c. Memberikan persetujuan atas sebagian keputusan finansial.
3. *Finance Director* (Direktur keuangan)
- a. Tugas utamanya adalah mengkoordinasi dan mengendalikan masalah-masalah keuangan perusahaan.
 - b. Membuat dan memberikan pertimbangan terhadap *General Manager Finance* dalam melaksanakan tugas sehari-hari dalam pengambilan keputusan mengenai keuangan.
4. *Management Representatif*
- a. Memberikan data dan informasi tentang efektivitas, implementasi sistem manajemen lingkungan, adanya

perubahan peraturan oleh pihak-pihak berkepentingan serta kondisi-kondisi lainnya.

- b. Memastikan dan memelihara kebijakan mutu dan lingkungan dipenuhi dan dilaksanakan oleh seluruh karyawan.
 - c. Menetapkan jenis data dan informasi yang dapat dikomunikasikan kepada pihak-pihak eksternal yang berkepentingan.
 - d. Mengkomunikasikan kebijakan, mutu, dan lingkungan kepada seluruh karyawan.
 - e. Menetapkan, mengendalikan, merubah, dan menarik kembali bagian yang tidak berlaku bagi pedoman mutu, lingkungan, dan prosedur.
 - f. Mengevaluasikan dan menyetujui rencana audit tahunan dan laporan audit.
 - g. Memimpin rapat pembukaan dan rapat penutupan audit.
5. *Marketing Director* (Direktur Pemasaran)
- a. Bertanggungjawab atas berlangsungnya kegiatan penelitian dan pengembangan.
 - b. Menetapkan standar produksi atas barang yang telah diluncurkan ke pasar.
 - c. Menjaga mutu produk agar memenuhi kebutuhan dan selera konsumen.
 - d. Menetapkan semua persyaratan pengembangan yang didukung oleh unit-unit organisasi perusahaan.

- e. Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan penelitian dan pengembangan dalam proses produksi.

6. *Project Manager*

- a. Mengurus proyek-proyek perusahaan.
- b. Bertanggungjawab untuk menangani semua rencana perusahaan.
- c. Menangani para investor yang berhubungan dengan saham-saham PT. Mustika Ratu, Tbk serta menangani RUPS dan permasalahannya.

7. *GM Human dan Resources Development* (Manajer Umum)

- a. melakukan perencanaan, penyusunan strategi, dan melakukan pengawasan pelaksanaan semua kegiatan perusahaan agar sesuai dengan tujuan perusahaan.
- b. Membuat laporan pertanggungjawaban kepada direktur pelaksana mengenai hasil-hasil pelaksanaan kegiatan dari setiap bawahan.

8. *GM Finance* (Manajer Umum Keuangan)

- a. Merencanakan sumber-sumber keuangan.
- b. Mengatur pengalokasian dan penggunaan dana.
- c. Menyajikan kegiatan akuntansi dalam laporan keuangan.
- d. Bertanggung jawab atas peraturan keuangan perusahaan yang menyangkut pada kebijakan penggunaan dana atas segala kegiatan usaha.
- e. Bertanggung jawab untuk memberikan info keuangan dan hasil produksi.

f. Membawahi *Finance* dan *Accounting Manager* yang memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- 1) Mengendalikan dan mengawasi seluruh kekayaan perusahaan serta bertanggung jawab atas laporan keuangan.
- 2) Membuat perhitungan biaya guna kelancaran produksi.
- 3) menghitung gaji pegawai.

9. *GM Plant* (Manajer Umum Pabrik dan Perusahaan)

- a. Mengendalikan bahan baku, bahan pembantu, dan bahan-bahan lainnya berdasarkan rencana produksi tahunan yang telah ditetapkan.
- b. Menyiapkan rencana produksi di unit-unit produksi, menjaga agar mutu produk yang dihasilkan tetap baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
- c. Menganalisis dan mengevaluasi kebijaksanaan serta produk perusahaan.

10. *GM Exsport* (Manajer Umum Ekspor)

Manajer umum ekspor bertanggung jawab atas seluruh aktivitas kegiatan ekspor perusahaan ke berbagai Negara mulai dari perencanaan, pengkoordinir, dan mengontrol aktivitas ekspor serta membuat kebijaksanaan dan strategi untuk target penjualan.

11. *GM sales dan Distribution* (Manajer Umum Penjualan dan Distribusi)

- a. Merencanakan dan menyelenggarakan semua kegiatan pemasaran dan penjualan hasil produksi perusahaan.

- b. Mengusahakan agar volume penjualan meningkat dengan memperhatikan pelanggan lama dan mencari pelanggan baru serta memperluas daerah pemasaran.
- c. Bertanggung jawab atas barang-barang yang disalurkan dan dipasarkan.

12. *GM Marketing* (Manajer Umum Pemasaran)

- a. Bertanggung jawab atas tercapainya target penjualan perusahaan.
- b. Merencanakan dan menyelenggarakan semua kegiatan pemasaran dan penjualan hasil produksi perusahaan.
- c. Menetapkan dan melaksanakan kebijaksanaan pemasaran.

13. Manager-manager

a. *Finance and Accounting Departement*

Mengendalikan seluruh kekayaan perusahaan.

b. *Puchasing Departement*

Mengendalikan serta mengkoordinasi secara langsung aktivitas pada pembelian rutin.

c. *Treasurer Manager*

Membantu General Manager Finance dalam menyusun dan memperoleh sumber-sumber dana.

d. *Personnel and General Affair Departement*

Bertanggungjawab atas segala aturan kepersonaliaian ataupun terhadap pelayanan umum.

e. *Plant and Maintenance Departement*

Bertanggungjawab atas pengendalian, mengkoordinasikan secara langsung aktivitas yang menyangkut mesin-mesin operasi pabrik, instalasi listrik, telephone serta perawatan pembangunan.

f. *Function Departement*

Bertanggungjawab atas pengendalian dan mengkoordinasikan secara langsung aktivitas operasi.

g. *Production Planning and Inventory Control*

- 1) Bertanggungjawab atas pengendalian.
- 2) Mengkoordinasikan secara langsung aktivitas pergudangan.
- 3) Mengarahkan fungsi-fungsi yang ada dan sejalan dengan kebijakan tentang pengendalian mutu terhadap seluruh produk.

h. *Quality Assurance Quality Control Departement*

Bertanggungjawab atas pengendalian dan mengkoordinasikan secara langsung aktivitas yang berkaitan dengan kebijakan tentang *quality control* terhadap seluruh produk.

i. *Export Departement*

- 1) Bertanggungjawab atas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan mengkoordinasikan semua kegiatan dalam menetapkan kebijakan untuk mencapai target penjualan dan tingkat laba yang diterapkan.

- 2) Melakukan peninjauan ulang terhadap kontrak perusahaan.

j. *Sales and Distribution Departement*

- 1) Membuat target penjualan dan membuat strategi untuk mencapai sasaran penjualan dan meninjau kontrak.
- 2) Mengatur dan mendistribusikan produk jadi kepada distributor serta memberikan perhatian terhadap keluhan pelanggan.

k. *Marketing, Product Development and Research Departement*

Melakukan penelitian pasar dan program promosi untuk semua produk yang ada serta produk baru, mengembangkan produk-produk yang ada, dan melakukan penelitian terhadap produk-produk baru.

l. *Corporate Plant and development*

Bertanggungjawab menangani proyek-proyek perusahaan yang berhubungan dengan konstruksi perusahaan.

m. *Corporate Audit Manager*

- 1) Membuat laporan perkembangan saham perusahaan dan laporan lainnya yang berkaitan dengan saham.
- 2) Membuat laporan ke direksi atas hasil audit dan beberapa saran perbaikan.
- 3) Memeriksa dan mengevaluasi system pengendalian perusahaan.

n. *Coorporate Legal Manager*

Bertanggungjawab terhadap semua hal yang menyangkut perizinan perusahaan dan semua hal yang berhubungan dengan instansi-instansi pemerintah.

o. *Coorporate Management Information System*

Bertanggungjawab dengan semua yang berhubungan dengan sistem informasi manajemen.

4.1.3. Bidang Usaha dan Kegiatan PT. Mustika Ratu, Tbk

Kegiatan usaha PT. Mustika Ratu, Tbk bergerak dalam bidang industri manufaktur jamu dan kosmetika tradisional. Bahan baku pembuatan jamu dan kosmetika tradisional mustika ratu adalah berbagai jenis bahan alami yang berasal dari tumbuh-tumbuhan yang secara turun menurun telah dikenal sebagai bahan-bahan yang berkhasiat baik bagi kesehatan maupun kecantikan.

Sedangkan untuk produk yang dihasilkan dapat diklasifikasikan dalam 2 (dua) kelompok, yaitu: jamu dan kosmetika tradisional. Produk jamu terdiri atas jamu mustika ratu, jamu jagaraga, dan minuman berkhasiat (jamu segar). Jamu tersebut digunakan untuk perawatan tubuh dari dalam berupa jamu bersih darah, jamu sehat wanita, jamu susut perut, jamu kewanitaan serta masih banyak lagi serta terdiri dari 68 jenis jamu kesehatan dan kecantikan yang terbuat dari bermacam-macam ramuan untuk berbagai kegunaan.

Untuk produk kosmetika atau tata rias merupakan kategori produk terbesar dalam jumlah produk yang dihasilkan, hasil penjualan serta kontribusinya bagi keuntungan perusahaan. Ditinjau dari pangsa pasar yang dilayani produk kosmetika Mustika Ratu dapat dikelompokkan dalam dua bagian besar, yaitu untuk pangsa pasar menengah dan pangsa pasar menengah keatas. Dilihat dari segi kegunaannya terbagi dalam lima kelompok, yaitu: perawatan kulit wajah, tata rias dasar, tata rias dekoratif, perawatan rambut, dan perawatan tubuh.

Selain itu terdapat produk kosmetika untuk perawatan dari luar dan dalam yang khusus ditujukan untuk remaja putri dengan nama “Mustika Puteri”, dengan produk berupa perawatan wajah puteri, tata rias dasar puteri, tata rias dekoratif puteri, perawatan tubuh puteri, dan perawatan rambut puteri.

Selain itu PT. Mustika Ratu, Tbk juga bergerak dalam beberapa bidang usaha lain, yaitu bidang penyewaan gedung perkantoran yang diberi nama PT. Mustika Ratu Centre, bidang perhotelan yang diberi nama Mustika Princess Hotel (Sheraton Mustika Hotel), bidang properti yang diberi nama PT. Mustika Ratu Adji, dan yang terakhir adalah bidang pendistribusian produk yang diberi nama PT. Mustika Ratubuana Internasional. Seluruh bidang usaha tersebut berada dibawah pengelolaan PT. Mustika Ratu Investama yang bertindak sebagai *holding company*.

Dalam melakukan kegiatan usahanya, perusahaan selain melakukan transaksi dagang dan keuangan dengan perusahaan lain juga melakukan transaksi dagang dengan perusahaan afiliasi, yaitu perusahaan-perusahaan yang sebagai pemegang saham atau pengurusnya saham dengan PT. Mustika Ratu, Tbk. Transaksi tersebut meliputi nota debit dan kredit yang merupakan pembebanan antar perusahaan.

4.2. Bahasan Identifikasi dan Tujuan Penelitian

4.2.1. Penerapan *Total Quality Management* pada PT. Mustika Ratu, Tbk

PT. Mustika Ratu, Tbk menggunakan sistem *Total Quality Management* (TQM) karena dirasakan lebih tepat dalam menangani seluruh kegiatan perusahaan. Dan dengan menerapkan sistem manajemen mutu terpadu (TQM) secara konsisten diharapkan dapat meningkatkan kinerja pengelolaan dan pengendalian, meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja, dan secara bertahap akan mengurangi biaya yang berkaitan dengan mutu.

PT. Mustika Ratu, Tbk sebagai salah satu perusahaan besar di Indonesia mempunyai motto “produk tradisional dengan standar internasional menuju tercapainya pelanggan”. Hal ini mencerminkan bahwa bagi PT. Mustika Ratu, Tbk sangat memperhatikan masalah mutu produk yang dihasilkannya. Hal ini tercermin dalam visi dan misi PT. Mustika Ratu, Tbk yaitu:

Visi:

1. Membangun Mustika Ratu menjadi perusahaan utama yang memperkenalkan, mengembangkan, serta melestarikan jamu dan kosmetika tradisional Indonesia ke dunia internasional.
2. Menjadikan Mustika Ratu unggul dalam mutu dan inovasi produk yang senantiasa mewarisi tradisi perawatan kesehatan dan kecantikan puteri keraton sebagai warisan leluhur bangsa Indonesia.

Misi:

1. Mewujudkan kepuasan konsumen dengan melahirkan produk-produk perawatan kesehatan serta kecantikan paripurna yang disesuaikan dengan keinginan dan selera pasar.
2. Menghasilkan produk-produk bermutu yang terbuat dari bahan alami dengan penerapan teknologi demi peningkatan kualitas untuk menjadi pemimpin pasar industri jamu dan kosmetika internasional.

Pada dasarnya prinsip-prinsip *total quality management* yang telah diterapkan di PT. Mustika ratu, Tbk bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk agar para konsumen merasa puas dengan produk yang mereka beli. Berikut ini merupakan kebijakan mutu pada PT. Mustika Ratu, Tbk:

Kebijakan Mutu:

Merupakan kebijaksanaan PT. Mustika Ratu, Tbk dalam memproduksi kosmetika tradisional dan jamu yang bermutu tinggi, untuk menjamin kepuasan pelanggan serta mempertinggi

kepercayaan dan reputasi perusahaan sehingga menambah daya saing baik pemasaran lokal maupun ekspor. Dengan penerapan teknologi yang tepat guna dan penggunaan bahan baku alami yang terpilih, didukung oleh sumber daya manusia yang terdidik, serta suasana kerja yang harmonis. Untuk melaksanakan kebijaksanaan tersebut perlu ditempuh hal-hal sebagai berikut:

1. Mengadakan pelatihan-pelatihan yang terarah terhadap seluruh karyawan.
2. Membangun suasana kerja yang mendukung terciptanya kreativitas dengan menerapkan manajemen yang berpartisipasi.
3. Membina hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan sehingga tumbuh rasa kebersamaan untuk mencapai tujuan.
4. Meningkatkan budaya disiplin dalam perusahaan.
5. Meningkatkan keterampilan dan inovasi pada bidang masing-masing.
6. Membudayakan lingkungan kerja yang rapi dan bersih.
7. Memotivasi terus-menerus seluruh karyawan untuk melaksanakan sasaran mutu secara konsekuen.
8. Mengingatkan seluruh karyawan agar selalu sadar terhadap mutu, dengan demikian akan meminimalkan produk cacat.
9. Memperkokoh dukungan manajemen baik moril maupun materiil, serta secara berkesinambungan memotivasi peran aktif setiap karyawan dalam menerapkan sasaran mutu sehingga menjamin terlaksananya *Quality System* ISO 9000.

4.2.1.1. Perbaikan secara Terus menerus (*Continuous Improvement*)

Setelah penerapan TQM pihak manajemen PT. Mustika Ratu, Tbk menyadari bahwa untuk mencapai hasil yang maksimal dari pengendalian kualitas maka, pengawasan kualitas harus dimulai dari proses awal produksi sampai produk tersebut siap di kirim kepada konsumen. Oleh karena itu perusahaan melakukan penerapan TQM guna melakukan pengawasan kualitas terhadap bahan baku. Hal itu dapat dilakukan dengan memilih bahan baku yang berkualitas tinggi yaitu, bahan baku yang tidak merusak lingkungan dan tidak mengandung zat yang berbahaya dan beracun bagi tubuh.

Departemen QC (*Quality Control*) merupakan departemen yang melakukan pengontrolan dan pengujian terhadap kualitas dan keamanan produk sehingga aman bagi konsumen. Untuk menjamin kualitas produk dan keamanannya terhadap kesehatan dan keamanan konsumen, pengawasan kualitas terhadap produk oleh departemen QC sangatlah penting. Pada prinsipnya pengawasan terhadap kualitas terbagi menjadi dua yaitu pengawasan kualitas terhadap kosmetika dan terhadap jamu. Dimana pengujiannya dilakukan di laboratorium milik PT. Mustika Ratu, Tbk yang ditangani oleh analis-analis yang berpengalaman.

Setelah dilaksanakan uji-uji pengawasan mutu, *departement quality control* mengeluarkan keputusan yaitu:

1. *Hold* adalah keputusan dimana produk atau bahan baku yang masih menunggu analisis.
2. *Reject* adalah keputusan dimana produk atau bahan baku yang tidak lulus uji dan tidak dapat diterima.
3. *Release* adalah keputusan dimana produk atau bahan baku yang lulus uji dan dapat diterima.

Jika Departemen QC (*Quality Control*) mengeluarkan keputusan *Release* terhadap produk, maka produk boleh dipasarkan, sedangkan terhadap bahan baku boleh diproses menjadi produk jadi. Jika Departemen QC mengeluarkan keputusan *Reject* terhadap produk, maka produk tidak boleh dikemas dan dipasarkan. Sedangkan terhadap bahan baku *Hold*, maka bahan baku tersebut tidak boleh diproses lebih lanjut sehingga harus dikembalikan kepada pemasok atau *supplier*.

Untuk menjaga kualitas produksi produk yang dihasilkan, PT. Mustika Ratu, Tbk melakukan pengawasan secara bertahap yaitu:

1. Pengawasan kualitas bahan baku

Bahan baku pembuatan jamu dan kosmetika yang diterima oleh pemasok akan diperiksa kualitasnya saat diterima dari pemasok oleh bagian pengendalian

kualitas, sebelum dilakukan proses pembuatan oleh bagian produksi. Dimana hal ini akan berpengaruh terhadap biaya penilaian yang didalamnya mencakup biaya inspeksi bahan baku, biaya inspeksi akhir proses, dan biaya pengujian terhadap kualitas dari bahan baku. Sebelum penerapan TQM banyak terdapat pesanan bahan baku tidak sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau terdapat bahan baku yang rusak. Sehingga berakibat pada pengembalian bahan baku kepada pemasok. Sedangkan untuk meminimalisasikan hal tersebut terjadi kembali maka perusahaan melakukan penerapan TQM. Dimana untuk menghasilkan bahan baku yang berkualitas maka perusahaan harus memilih *supplier* atau pemasok bahan baku yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Selanjutnya setelah bahan baku diterima, bahan baku tersebut dapat disimpan ditempat penyimpanan yang layak.

2. Pengendalian kualitas proses

Dalam proses pembuatan jamu dan kosmetika dilakukan pemeriksaan kualitas masing-masing proses produksi oleh bagian pengendalian kualitas melalui pemeriksaan atau uji coba dilaboratorium. Hal ini dapat berpengaruh terhadap biaya penilaian terhadap kualitas

dari proses produksi. Pada saat sebelum penerapan TQM, kurangnya pengendalian kualitas dalam kegiatan proses produksi menyebabkan produk yang dihasilkan buruk kualitasnya. Sehingga menimbulkan terjadinya biaya kualitas, untuk itu dengan penerapan TQM diharapkan dapat dilakukan pemeriksaan kualitas sebelum proses produksi oleh bagian pengendalian kualitas melalui pemeriksaan atau uji coba dilaboratorium. Bila departemen *quality control* mengeluarkan keputusan *release*, maka proses produksi dapat dilanjutkan kembali.

3. Pengendalian kualitas barang jadi

Setiap produk jamu dan kosmetika yang telah selesai dibuat oleh bagian produksi akan diperiksa kualitasnya oleh bagian pengendalian kualitas dilaboratorium guna memenuhi syarat yang telah ditentukan. Secara umum pengujian kualitas terhadap produk jadi adalah sebagai berikut:

a. Keseragaman bobot

Pemeriksaan keseragaman bobot diperlukan untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi antara bobot sediaan nyata obat tradisional dengan bobot yang tertera pada penandaan dari suatu sediaan.

b. Waktu hancur

Pada dasarnya pemeriksaan waktu hancur dilakukan untuk mengetahui dan memastikan bahwa sediaan hancur menjadi partikel-partikel penyusunnya sehingga dapat diserap dan segera berefek pada tubuh. Pemeriksaan menggunakan alat disintegrator Sotax DT 3, dengan menggunakan larutan air dan HCL yang bersuhu $\pm 38\text{ }^{\circ}\text{C}$

c. Kekerasan

Uji kekerasan dilakukan dengan menggunakan alat *pharmatest*. Dengan alat tersebut sekaligus dapat diperiksa keseragaman bobot, diameter, dan ketebalan sediaan.

d. Kerapuhan

Melakukan pemeriksaan sejumlah sediaan yang telah diketahui bobotnya, kemudian dimasukkan kedalam alat *friabilator erweka*. Setelah itu ditimbang dan dibandingkan dengan bobot awal. Pemeriksaan ini dilakukan untuk mengetahui daya tahan sediaan alat terhadap benturan saat pengemasan, penyimpanan, dan distribusi. Dengan harapan sediaan dalam keadaan baik saat sampai ke tangan konsumen.

e. Kadar air

Pemeriksaan kadar air dilakukan untuk mengetahui jumlah air yang terkandung oleh sediaan dan memastikan bahwa suatu sediaan air tersebut mengandung kadar air yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

f. Organoleptis

Pemeriksaan secara organoleptis meliputi pemeriksaan terhadap bau, rasa, dan warna dari sediaan.

Semua tindakan tersebut diatas dilakukan oleh perusahaan sebagai salah satu langkah untuk menciptakan suatu produk yang berkualitas sehingga dapat memenuhi kepuasan pelanggan. Dan dengan penerapan TQM perusahaan dapat mengukur kinerjanya dari hasil produksi yang dihasilkan, dimana dalam hal ini produk yang dihasilkan dapat memberikan kepuasan pelanggan dan meningkatkan penjualan yang mendatangkan pendapatan.

Sedangkan pada saat sebelum penerapan TQM perusahaan bukan berarti tidak melakukan perbaikan secara berkesinambungan terhadap mutu/kualitas. Hanya saja pada saat sebelum penerapan TQM perusahaan hanya memfokuskan pada bagaimana memproduksi suatu produk. Kurangnya pengawasan, pemeriksaan, dan pengujian pada

yang dilakukan oleh perusahaan pada proses awal produksi menyebabkan produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang diharapkan sehingga menimbulkan biaya kualitas.

Untuk itu, suatu manfaat sistem manajemen mutu terpadu (TQM) yang efektif hanya akan terealisasi dengan baik apabila perusahaan dapat mengenal sistemnya dan mengimplemetasikannya dengan baik. Dimana peningkatan berkesinambungan harus menjadi sasaran perusahaan. Pada proses peningkatan-peningkatan berkesinambungan terjadi suatu proses pendekatan yang terus-menerus untuk menghasilkan produk yang bermutu dan dapat memberikan kepuasan pelanggan.

4.2.1.2. Fokus pada Pelanggan

Pada penerapan TQM konsumen merupakan salah satu pihak yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu produk yang dijual. Banyaknya pesaing yang sejenis membuat para konsumen mempunyai banyak pilihan. Dan dapat dipastikan pilihan tersebut akan jatuh pada produk yang dinilai memiliki kualitas yang tinggi, harga yang relatif lebih murah dibandingkan dengan produk yang sejenis, memiliki kemasan yang baik dan tidak mudah rusak, dan dapat dengan mudah di peroleh dimana saja. Dalam penerapan TQM pihak perusahaan memfokuskan pelanggannya menjadi dua golongan yaitu pelanggan eksternal dan internal.

Pelanggan eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir produk. Kepuasan konsumen sebagai pelanggan eksternal dicapai melalui penciptaan produk yang bermutu. Pada umumnya pelanggan menginginkan produk yang bermutu dengan harga murah serta kemudahan dalam mendapatkannya. Oleh karena itu perusahaan membagi pangsa pasarnya ke dalam beberapa segmen yang secara garis besarnya terdapat dua segmen yang menjadi sasaran produk PT. Mustika Ratu, Tbk, yaitu sebagian besar produk yang dihasilkan untuk kaum wanita dan sebagian lagi ditujukan untuk pria.

Pembagian segmen pasar tersebut bertujuan agar produk yang digunakan sesuai dengan latar belakang konsumen. Melalui pembagian segmen pasar tersebut konsumen juga akan lebih mudah dalam menentukan produk mana yang sesuai dengannya. Pembagian segmen ini memberikan nilai tambah kepada PT. Mustika Ratu, Tbk karena dengan adanya pembagian ini maka pelanggan akan merasa nyaman dalam memilih produk apa yang digunakan dan pelanggan akan merasa terpenuhi kebutuhannya.

Selain pelanggan eksternal yang dijelaskan diatas PT. Mustika Ratu, Tbk juga memfokuskan dirinya pada pelanggan internal yang berada dalam lingkungan perusahaan sendiri. Kebutuhan karyawan seperti menerima

pembayaran gaji, dan besarnya tunjangan merupakan hal yang harus diperhatikan oleh bagian pembayaran gaji yang dalam hal ini sebagai pemasok internal. Oleh karena itu PT. Mustika Ratu, Tbk memfokuskan dirinya pada dua pelanggan, yaitu pelanggan eksternal atau para pemakai produk dan pelanggan internal yang menjadi bagian dari organisasi perusahaan untuk mencapai kepuasan pelanggan.

Dalam penerapan TQM kepuasan pelanggan merupakan salah satu komponen yang sangat penting. Untuk itu maka PT. Mustika Ratu, Tbk menggunakan beberapa metode guna mengukur dan memantau sejauh mana konsumen/pelanggan merasa puas terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. PT. Mutika Ratu, Tbk mengukur kepuasan pelanggan dengan beberapa metode, yaitu:

1. Sistem keluhan dan saran

PT. Mustika Ratu, Tbk sebagai salah satu perusahaan yang berorientasi pada pelanggan (*customer oriented*) perlu memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi para pelanggannya untuk menyampaikan saran, pendapat, dan keluhan mereka mengenai produk masker yang dihasilkannya. Untuk itu perusahaan menggunakan media kotak saran yang diletakkan di tempat-tempat

yang strategis yang mudah di jangkau atau sering dilewati pelanggan, menyediakan kartu komentar yang dapat di isi langsung ataupun dapat di kirim melalui kotak pos, dan menyediakan saluran telepon khusus (*customer service*). Informasi yang diperoleh dapat memberikan masukan dan ide-ide baru bagi perusahaan sehingga produk yang dihasilkan dapat sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

2. Survei

Melalui survei PT. Mustika Ratu, Tbk akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan dan sekaligus juga memberikan tanda (signal) positif bahwa perusahaan menaruh perhatian penuh terhadap pelanggannya.

Pengukuran kepuasan pelanggan melalui survei juga dilakukan oleh perusahaan dengan cara sebagai berikut:

1. *Directly reported satisfaction*

Perusahaan melakukan pengukuran yang dilakukan secara langsung melalui beberapa pertanyaan mengenai produk masker yang dihasilkan. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui apakah produk yang dihasilkan selama ini telah sesuai dengan harapan pelanggan.

2. *Derived dissatisfaction*

Pengukuran yang dilakukan perusahaan melalui pertanyaan yang berisi mengenai besarnya pelanggan terhadap atribut tertentu dan besarnya kinerja yang mereka rasakan.

Metode pengukuran kepuasan pelanggan tersebut merupakan salah satu langkah yang dilakukan perusahaan untuk mengetahui apakah produk yang dihasilkan telah sesuai dan memenuhi harapan pelanggan. Karena dalam pengimplementasian TQM kepuasan pelanggan merupakan salah satu unsur yang sangat penting. Sekaligus dengan metode tersebut manajemen perusahaan juga dapat memperoleh masukan dan saran mengenai produk yang diinginkan oleh pelanggan.

Sedangkan pada saat sebelum penerapan TQM perusahaan tidak melakukan pembagian segmen pasar. Karena perusahaan hanya memfokuskan pada satu pelanggan yaitu pelanggan eksternal atau para pemakai produk saja sehingga produk yang dihasilkan di nilai tidak mampu memuaskan kebutuhan pelanggan. Karena dalam TQM, baik pelanggan internal maupun eksternal merupakan *driver*. Untuk itu maka perusahaan hendaknya dapat memfokuskan dirinya baik pada pelanggan internal maupun eksternal. Kemasan produk yang cenderung kurang

menarik dan mudah rusak, disamping harga yang ditawarkan juga relatif mahal membuat produk masker Mustika Ratu ini semakin kurang diminati oleh konsumen. Hal ini dapat dilihat dari penurunan penjualan produk dan meningkatnya produk cacat yaitu pada tahun 2002-2003.

Untuk itu maka dengan adanya penerapan TQM PT. Mustika Ratu, Tbk selalu berupaya untuk menghasilkan produk dengan Standar Mutu Internasional demi meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan sistem manajemen mutu terpadu (TQM) secara konsisten dan berkesinambungan dengan cara:

1. Memenuhi persyaratan mutu produk sesuai dengan peluang dan kebutuhan pengembangan serta persyaratan pelanggan.
2. Melakukan promosi yang efektif dan efisien untuk meningkatkan penjualan, *image* produk dan perusahaan dengan mengacu kepada situasi dan kondisi persaingan yang ada agar mendapatkan posisi sebagai *market leader*.
3. Mengurangi dan mencegah produk yang tidak sesuai.
4. Melaksanakan konservasi sumber daya.
5. Meningkatkan kompetensi, motivasi, dan disiplin karyawan, serta melakukan evaluasi dan mengambil

langkah-langkah yang diperlukan didalam mencapai perbaikan.

6. Meningkatkan efektivitas sistem manajemen mutu.
7. Menyusun dan mengkaji tujuan dan sasaran serta program manajemen mutu.

4.2.1.3. Pemberdayaan Karyawan

Pada penerapan TQM PT. Mustika Ratu, Tbk dalam melaksanakan kegiatannya melibatkan seluruh karyawan, sehingga dalam hal ini tidak ada pihak yang dianggap paling berjasa terhadap keberhasilan perusahaan, seluruh karyawan mulai dari level bawah sampai level atas turut berpartisipasi terhadap keberhasilan dari kualitas produk yang dihasilkan perusahaan. Tingkat kualifikasi karyawan merupakan kunci keberhasilan dan menjadi dasar bagi perusahaan untuk proses yang berkelanjutan dimana karyawan dibekali dengan pelatihan-pelatihan atau pendidikan mengenai bidang yang menjadi tugasnya dan juga diberikan motivasi untuk dapat turut mengembangkan perusahaan dengan cara berperan aktif melibatkan karyawan pada usulan perbaikan. Misalnya saja, para karyawan dapat melakukan *training*, *workshop* dan seminar-seminar tentang kualitas/mutu produk yang diadakan oleh perusahaan itu sendiri.

Selain itu guna memotivasi karyawan perusahaan perlu memberikan tunjangan kesehatan bagi karyawannya dan bonus bagi karyawan yang layak untuk mendapatkannya. Peranan penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi karyawan seperti penilaian kinerja, kompensasi, program pengakuan prestasi, dan sistem promosi merupakan motivasi para karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi kerja sehingga sasaran perusahaan dapat tercapai.

Dalam menerapkan prinsip ini, pihak manajemen perusahaan menggunakan penerapan TQM dimana hal tersebut merupakan suatu komitmen bersama dalam membentuk jaringan komunikasi, yang melibatkan seluruh karyawan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut juga dilakukan oleh pihak manajemen agar seluruh karyawan merasa terlibat dalam kegiatan perusahaan. Misalnya saja, manajemen puncak bertugas dalam menetapkan kebijakan mutu, memastikan sasaran mutu yang telah ditetapkan, melaksanakan tinjauan manajemen serta menyediakan sumber daya yang memadai.

Manajemen puncak telah menetapkan *general manager plant* sebagai *management representative* dengan peran, tanggungjawab, dan kewenangan untuk memastikan berjalan dan terpeliharanya sistem manajemen mutu.

Perusahaan akan melaksanakan *management review meeting* yang dilakukan setiap satu tahun sekali yang dipimpin oleh presiden direktur dan dihadiri oleh manajer perusahaan yang terkait. Dalam hal ini juga akan dikaji kesesuaian, kecukupan, dan efektivitas sistem manajemen mutu yang berkesinambungan.

Selain itu pada penerapan TQM para karyawan PT. Mustika Ratu, Tbk diberi kebebasan untuk menerima suatu tantangan untuk mengerjakan sesuatu dengan baik, memecahkan masalah yang dihadapi, mengajukan pendapat, dan memberikan saran-saran yang berguna bagi perusahaan. Dengan demikian para karyawan mempunyai rasa percaya diri dan saling memiliki serta lingkungan kerja yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

Ada berbagai sarana yang digunakan PT. Mustika Ratu, Tbk untuk mendorong para karyawannya agar dapat memberikan masukan dan menyalurkan aspirasi mereka kepada para pengambil keputusan, yaitu:

1. Brainstorming

Dimana dalam hal ini manajer bertindak sebagai katalisator untuk mendukung diskusi antar peserta. Dan para peserta di dorong untuk mengungkapkan setiap ide dalam pikirannya yang berkaitan dengan perbaikan kualitas. Lalu setelah semua ide terkumpul, maka dimulailah proses evaluasi. Dengan tujuan dapat

diperoleh saran yang dianggap paling sesuai yang dapat membantu perusahaan dalam menyelesaikan suatu masalah.

2. Kotak saran

Cara ini dilakukan dengan jalan menyediakan suatu wadah atau kotak tertentu di tempat-tempat yang sesuai dan mudah didatangi agar karyawan dapat meletakkan saran-saran tertulisnya.

3. Gugus kualitas (*Quality circle*)

Kelompok karyawan yang mengadakan pertemuan secara teratur untuk mengidentifikasi, menganjurkan, dan membuat perbaikan lingkungan kerja. Selain itu para karyawan secara teratur sebelum, selama, dan setelah suatu perubahan untuk mendiskusikan pekerjaan mereka, mengantisipasi masalah, menawarkan perbaikan lingkungan kerja, menetapkan tujuan, dan membuat rencana.

Hal tersebut juga dapat dilihat dari departemen produksi dalam mengatasi ketidaksesuaian kualitas produk melalui struktur organisasi yang disebut gugus kendali mutu. Pimpinan pusat secara teratur mengevaluasi hasil kegiatan kelompok gugus kendali mutu sebagai tim khusus yang diberi kewenangan untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam meningkatkan kualitas produk.

Sedangkan pada saat sebelum penerapan TQM tingkat kualifikasi tenaga kerja/karyawan pada PT. Mustika Ratu, Tbk dilihat masih sangat rendah karena pada saat sebelum penerapan TQM antara atasan dengan bawahan nampak adanya batasan yang memisahkan. Dan karyawan cenderung tidak diberi kebebasan untuk menyalurkan apa saja yang mereka inginkan.

Selain itu kurangnya pendidikan dan pelatihan-pelatihan karyawan merupakan salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya kegagalan dalam menciptakan suatu produk yang berkualitas. Dan rendahnya perhatian manajemen terhadap karyawan juga merupakan faktor yang menyebabkan terjadinya kegagalan dalam memproduksi suatu produk. Selain itu kurangnya perhatian perusahaan terhadap pegawainya juga merupakan salah satu faktor yang menghambat tenaga kerja untuk bekerja secara optimal. Misalnya saja jumlah gaji yang diberikan tidak sesuai dengan tenaga yang mereka keluarkan, tidak adanya tunjangan-tunjangan yang di terima para karyawan seperti asuransi kesehatan.

Keterlibatan karyawan/pemberdayaan karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam penerapan TQM. Dimana hal tersebut dapat memberi manfaat utama yaitu dapat menghasilkan suatu keputusan yang efektif, karena

mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Sehingga melalui pemberdayaan karyawan perbaikan kualitas produk dapat tercapai sekaligus dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

4.2.2. Efisiensi Biaya Produksi pada PT. Mustika Ratu, Tbk

Pengukuran efisiensi hanya untuk standar aktivitas yang bernilai tambah, seperti penggunaan bahan, penggunaan tenaga kerja, dan penggunaan mesin. Sebaliknya untuk aktivitas yang tidak bernilai tambah seperti aktivitas pemeriksaan bahan, pemeriksaan produk, dan pengerjaan ulang tidak dibuat standar aktivitasnya. Perbandingan standar aktivitas dengan aktual aktivitas tersebut akan menentukan tingkat efisiensi. Sedangkan guna mengukur efisiensi biaya produksi maka perlu dilakukan perhitungan biaya produksi yang mencakup biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik.

4.2.2.1. Mengukur Biaya-Biaya yang Timbul karena diterapkan

Total Quality Management (TQM)

Pada saat diterapkannya sistem manajemen mutu terpadu maka terdapat biaya-biaya yang timbul karena penerapan tersebut. Biaya-biaya yang timbul diantaranya berkaitan dengan biaya atas perbaikan kualitas (mutu). Biaya-biaya tersebut adalah:

Tabel 2.
Biaya-biaya yang Timbul karena Penerapan TQM
Sebelum dan setelah Penerapan TQM

Jenis Biaya	Sebelum Penerapan TQM	Setelah Penerapan TQM	Kenaikan/ Penurunan
Biaya pencegahan:			
❖ Biaya Pelatihan Mutu	Rp 25.968.775	Rp 41.650.000	Rp 15.681.225
❖ Biaya Pengendalian Proses	47.750.747	76.585.000	28.834.253
❖ Biaya Pemeliharaan	25.548.679	40.976.230	15.427.551
❖ Biaya Pengembangan sistem dan Manajemen	60.348.876	96.790.500	36.441.624
Biaya Penilaian:			
❖ Biaya Inspeksi Bahan Baku	46.977.600	75.345.050	28.367.450
❖ Biaya Inspeksi Akhir Proses	48.960.070	77.620.000	28.659.930
❖ Biaya Pengujian Laboratorium	36.350.170	58.300.200	21.950.030
Biaya Kegagalan Internal:			
❖ Biaya Pengerjaan Ulang	89.450.000	55.772.075	(33.677.925)
❖ Biaya Produk Cacat	85.629.000	53.389.680	(32.239.320)
Biaya Kegagalan Eksternal:			
❖ Biaya Klaim Pelanggan	34.755.100	21.682.270	(13.072.830)
❖ Biaya Retur dan Lain-lain	95.000.000	59.232.500	(35.767.500)
Total	596.739.017	657.343.505	97.350.332

Sumber: PT. Mustika Ratu, Tbk (Data diolah)

Biaya-biaya diatas merupakan biaya kualitas yang mencakup biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan internal, dan biaya kegagalan eksternal. Biaya-biaya tersebut merupakan biaya yang timbul karena produk yang dihasilkan buruk kualitasnya. Berdasarkan tabel di atas biaya sebelum penerapan TQM mengalami penurunan. Sedangkan setelah penerapan TQM perusahaan mengalami kenaikan sebesar 9,22%. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam usaha perbaikan mutu/kualitas diperlukan penambahan biaya yaitu biaya kualitas. Dengan harapan melalui penerapan TQM pada PT. Mustika Ratu, Tbk maka

produk cacat yang ada dapat diminimalisasikan sehingga biaya yang dikeluarkan pun dapat lebih efisien.

4.2.2.2. Mengukur Efisiensi Biaya Produksi sebelum Penerapan dan setelah Diterapkan *Total Quality Management* (TQM)

Perhitungan biaya produksi pada PT. Mustika Ratu sama dengan perusahaan manufaktur lainnya, yaitu perusahaan menghitung segala aktivitas yang terjadi pada saat proses produksi berlangsung. PT. Mustika Ratu, merupakan perusahaan yang memproduksi banyak produk salah satunya ialah produk masker. Berikut ini akan penulis uraikan beberapa proses pembuatan produk masker, seperti berikut ini:

Tahap-tahap Produksi Produk Masker, yaitu:

1. Tahap Pengilingan

Bahan-bahan terbaik yang telah diuji kualitasnya disiapkan. Bahan baku yang telah disiapkan, bahan baku yang digiling untuk masker bengkoang yaitu, tepung beras, pati tapioka, pati bengkoang. Biaya yang timbul pada saat proses pengilingan yaitu, biaya listrik, biaya penyusutan mesin dan penyusutan biaya gedung

2. Tahap Pemanasan

Pada tahap pemanasan ini bahan baku yang telah dicampurkan dan dipanaskan di tempat khusus agar bakteri-bakteri yang ada dalam bahan baku hilang

sehingga aman untuk dipakai konsumen. Bahan baku tersebut yaitu kaolin, *titan bioxyde*. Biaya yang timbul, biaya listrik, biaya air, biaya penyusutan mesin dan biaya penyusutan gedung

3. Tahap Pendinginan

Bahan baku yang sudah dipanaskan lalu didinginkan agar terbebas dari bakteri didinginkan terlebih dahulu agar bahan baku tersebut memudahkan dalam proses pengeringan. Biaya yang timbul, biaya listrik, biaya air, biaya penyusutan mesin dan biaya penyusutan gedung.

4. Tahap Pengeringan

Bahan baku yang telah didinginkan dicampur dengan *derma white* dan nipagin kemudian dikeringkan didalam oven pengering. Biaya yang timbul biaya air, biaya penyusutan mesin dan biaya penyusutan gedung.

5. Tahap Pencampuran

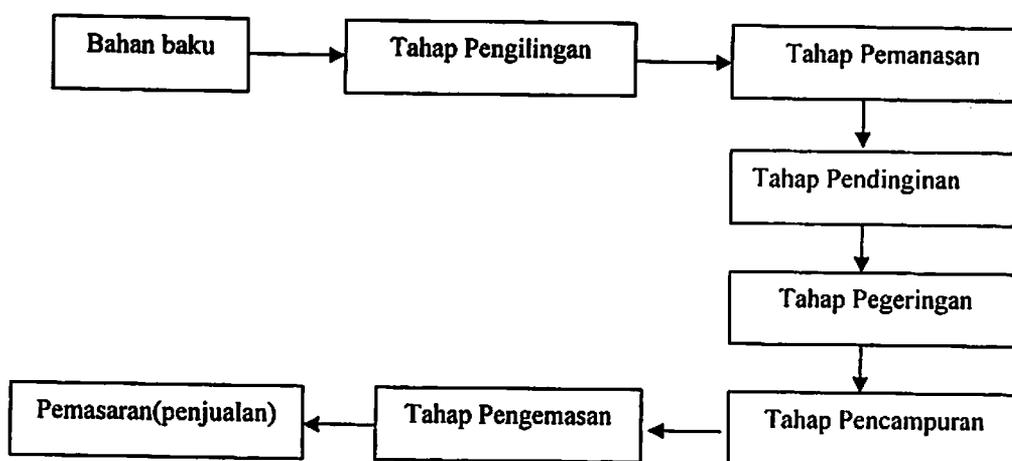
Bahan baku yang telah dihaluskan hingga kering kemudian dicampur resep w sampai rata agar halus digunakan mesin-mesin pencampuran. Biaya yang timbul biaya air, biaya penyusutan mesin dan biaya penyusutan gedung.

6. Tahap Pengemasan

Campuran yang telah halus kemudian dikemas dalam pembungkus serta diberi label dan merk sesuai dengan

dengan jenis bahan yang digunakan, bahan-bahan yang digunakan, bungkus masker, *inner box*, *masker box*, *plack band*, tinta dan cap periksa, lalu dikemas dalam kardus kecil kemudian dimasukkan dalam kardus yang berukuran besar. Setelah itu kardus di *plack band* dan dikirim ke gudang. Biaya yang timbul, biaya bahan penolong, biaya kualitas, biaya desain produk, biaya administrasi dan umum, biaya air, biaya penyusutan mesin dan biaya penyusutan gedung.

Proses produksi tersebut digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.
Alur Proses Produksi

PT. Mustika Ratu,Tbk dalam aktivitasnya senantiasa mengukur setiap perubahan-perubahan yang terjadi dalam setiap kegiatan perusahaan, dimana semua itu dilakukan untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya produksinya. Karena pada kenyataanya, kegiatan produksi normal perusahaan sering

terjadi penyimpangan dari apa yang telah direncanakan. Untuk itu maka dalam pembahasan ini penulis mencoba membuat analisis mengenai perhitungan biaya produksi sebelum dan sesudah TQM.

Biaya produksi pada PT. Mustika Ratu, Tbk terdiri atas biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Berikut adalah data total produksi, produk baik, dan produk cacat untuk produk masker bengkoang sebelum dan setelah penerapan TQM.

Tabel 3.
Total Produksi dan Produk Cacat Masker Bengkoang
Sebelum dan Setelah Penerapan TQM
Untuk Tahun 2002-2006

Tahun		Produk Masker			
		Produksi (Unit)	Produk Baik	Produk Cacat/unit	Cacat %
Sebelum TQM	2002	855.263	828.066	29.197	3,18
	2003	1.063.220	1.032.387	30.833	3,37
Sesudah TQM	2004	1.288.500	1.262.780	25.720	1,99
	2005	1.620.480	1.601.579	18.901	1,16
	2006	1.850.325	2.090.442	10.200	0,55

Sumber: PT. Mustika Ratu, Tbk (Data diolah)

Berikut ini adalah beberapa penyebab utama terdapat produk cacat di PT. Mustika Ratu, Tbk, yaitu:

1. Bahan Baku

Meskipun pemilihan bahan baku pemasok telah dilakukan dengan ketat namun terkadang bahan baku yang diterima dari pemasok tersebut ada yang mengalami cacat dan gagal terdeteksi oleh departemen pengendalian mutu.

2. Mesin-mesin

Kegagalan pengoperasian mesin menyebabkan produk yang dihasilkan menjadi tidak sempurna, hal ini lebih sering disebabkan oleh kurangnya perawatan mesin yang baik termasuk tidak adanya penyusunan jadwal servis mesin.

3. Tenaga kerja

Masih adanya ketidaksadaran dan kurangnya pengetahuan pada sebagian karyawan tentang pentingnya penerapan TQM di perusahaan.

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa persentase produk cacat sebelum TQM tahun 2002-2003 terus mengalami peningkatan. Sedangkan setelah TQM pada tahun 2004-2006 perusahaan mengalami penurunan produk cacat menjadi 62,35%. Hal ini disebabkan karena pada tahun 2004 (setelah TQM) perusahaan melakukan pergantian mesin baru dalam proses produksi sehingga produk baik yang dihasilkan meningkat dan produk cacat menurun.

Penurunan produk cacat (setelah TQM) itu sendiri juga terjadi karena setelah penerapan TQM perusahaan lebih memfokuskan terhadap peningkatan kualitas produk terutama dalam proses produksi.

1. Biaya Bahan Baku (BBB)

Adalah bahan utama yang digunakan untuk produksi.

Biaya ini dapat dengan mudah diidentifikasi dan

ditelusuri pada produk jadi. Adapun biaya bahan baku masker sebelum dan setelah diterapkan TQM akan disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.
Analisa Biaya Pembelian Bahan Baku Masker Bengkoang
Sebelum Penerapan TQM
Untuk Tahun 2002-2003

Jenis Bahan baku	Sebelum TQM					
	2002			2003		
	Kuantitas		Total	Kuantitas		Total
	Unit	Harga/unit		Unit	Harga/unit	
Tepung Beras	22.340	3.500	78.190.000	23.715	4.000	94.860.000
Pati Tapioca	55.525	2.400	133.260.000	57.750	2.750	158.812.500
Kaolin	1.340	1.500	2.010.000	1.785	2.000	3.570.000
Pati Bengkoang	320	277.800	88.896.000	655	282.000	184.710.000
Titan Bioxyde	720	25.850	18.612.000	1.020	28.400	28.968.000
Derma White	575	666.700	383.352.500	702	670.500	470.691.000
Nipangin	385	58.200	22.407.000	400	61.740	24.696.000
Resep W	490	152.500	74.725.000	699	157.350	109.987.650
Total BBB			801.425.500			1.076.295.150

Sumber: PT. Mustika Ratu, Tbk (Data Diolah)

Tabel 5.
Analisa Biaya Pemakaian Bahan Baku Masker Bengkoang
Sebelum Penerapan TQM
Untuk Tahun 2002-2003

Jenis Bahan baku	Sebelum TQM					
	2002			2003		
	Kuantitas		Total	Kuantitas		Total
	Unit	Harga/unit		Unit	Harga/unit	
Tepung Beras	22.660	4.900	111.034.000	24.050	5.400	129.870.000
Pati Tapioca	55.970	3.200	179.104.000	58.130	3.950	229.613.500
Kaolin	1.520	2.050	3.116.000	1.800	2.540	4.572.000
Pati Bengkoang	550	279.500	153.725.000	670	284.200	190.414.000
Titan Bioxyde	820	27.560	22.599.200	1.050	29.430	30.901.500
Derma White	610	668.500	407.785.000	780	672.000	524.160.000
Nipangin	400	59.500	23.800.000	495	63.700	31.531.500
Resep W	560	154.000	86.240.000	713	159.000	113.367.000
Total BBB			987.403.200			1.254.429.500

Sumber: PT. Mustika Ratu, Tbk (Data Diolah)

Tabel 6.
Analisa Varians Harga Bahan Baku Masker Bengkoang
Sebelum Penerapan TQM
Untuk Tahun 2002-2003
(Harga Aktual – Harga Standar) x Kuantitas Aktual yang Dibeli)

Jenis Bahan Baku	Sebelum TQM							
	2002				2003			
	Harga Aktual	Harga Standar	Kuantitas Aktual yang Dibeli	Selisih/ Varians	Harga Aktual	Harga Standar	Kuantitas Aktual yang Dbeli	Selisih/ Varians
Tepung Beras	4.900	3.500	22.660	31.724.000	5.400	4.000	24.050	33.670.000
Pati Tapioca	3.200	2.400	55.970	44.776.000	3.950	2.750	58.130	69.756.000
Kaolin	2.050	1.500	1.520	836.000	2.540	2.000	1.800	972.000
Pati Bengkoang	279.500	277.800	550	935.000	284.200	282.000	670	1.474.000
Titan Bioxyde	27.560	25.850	820	1.402.200	29.430	28.400	1.050	1.081.500
Derma White	668.500	666.700	610	1.908.000	672.000	670.500	780	1.170.000
Nipangin	59.500	58.200	400	520.000	63.700	61.740	495	970.200
Resep W	154.000	152.500	560	840.000	159.000	157.350	713	1.176.450

Sumber: PT. Mustika Ratu, Tbk (Data Diolah)

Pada tahun 2002 dan 2003 terjadi selisih harga bahan baku yang dipakai pada proses produksi. Hal ini merupakan akibat dari tidak optimalnya penggunaan bahan baku dalam proses produksi sehingga mengakibatkan banyaknya produk yang gagal dan tidak sesuai. Selain itu varians harga juga terjadi pada masing-masing bahan baku karena biaya aktual yang dikeluarkan lebih besar dibandingkan dengan biaya standarnya. Dan jika kondisi tetap berlangsung maka perusahaan akan mengalami kerugian. Untuk itu maka perusahaan harus memusatkan pada pengelolaan dan pemusatan bahan baku agar tidak menambah pemborosan biaya, sehingga penggunaan bahan baku masker pun menjadi lebih efisien.

Tabel 7.
 Analisa Varians Kuantitas Bahan Baku
 Sebelum Penerapan TQM
 Untuk Tahun 2002-2003
 (Kuantitas Aktual yang Dikeluarkan – Kuantitas Standar yang Dikeluarkan) x Harga Standar

Jenis Bahan Baku	Sebelum TQM							
	2002				2003			
	Kuantitas Aktual yang Digunakan	Kuantitas Standar yang Digunakan	Harga Standar	Selisih/ Varians	Kuantitas Aktual yang Digunakan	Kuantitas Standar yang Digunakan	Harga Standar	Selisih/ Varians
Tepung Beras	22.660	22.340	3.500	1.120.000	24.050	23.715	4.000	1.340.000
Pati Tapioca	55.970	55.525	2.400	1.068.000	48.130	55.750	2.750	1.045.000
Kaolin	1.520	1.340	1.500	270.000	1.800	1.785	2.000	30.000
Pati Bengkoang	550	320	277.800	63.894.000	670	655	282.000	4.230.000
Titan Bioxyde	820	720	25.850	2.585.000	1.050	1.020	28.400	852.000
Derma White	610	575	666.700	23.334.500	780	702	607.500	52.299.000
Nipangin	400	385	58.200	873.000	495	400	61.740	5.865.300
Resep W	560	490	152.500	10.675.000	713	699	157.350	2.202.900

Sumber: PT. Mustika Ratu, Tbk (Data Diolah)

Dengan adanya varians harga bahan baku yang terjadi pada tahun 2002 dan 2003, perusahaan harus memusatkan pada penggunaan bahan baku agar biaya yang dikeluarkan menjadi efisien. Tetapi, pada kenyataannya perusahaan mengalami varians kuantitas bahan baku yang tidak menguntungkan dimana kuantitas aktual yang digunakan melebihi kuantitas standar yang telah ditentukan pada bahan baku masker bengkoang tersebut. Sehingga akibatnya banyak terjadi kegagalan dalam proses produksi, yaitu penyimpangan dimana pemakaian bahan baku tidak sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal tersebut tentu saja sangat berpengaruh terhadap hasil produksi masker itu sendiri, sehingga menghasilkan produk yang cacat dan mengharuskan untuk melakukan pengerjaan ulang dalam pencapaian target produksi masker bengkoang.

Tabel 8.
Analisa Biaya Pembelian Bahan Baku Masker Bengkoang
Setelah Penerapan TQM
Untuk Tahun 2004-2006

Jenis Bahan Baku	Setelah Penerapan TQM								
	2004			2005			2006		
	Kuantitas		Total	Kuantitas		Total	Kuantitas		Total
	Unit	Harga/unit		Unit	Harga/unit		Unit	Harga/unit	
tepung Beras	27.975	6.000	167.850.000	31.200	6.500	202.800.000	34.325	7.545	258.982.125
pati Tapioca	62.250	3.700	230.325.000	65.600	4.200	275.520.000	67.950	5.700	387.315.000
gulaolin	2.832	2.050	5.805.600	2.830	2.625	7.428.750	2.800	3.420	9.576.000
pati Bengkoang	906	282.200	255.673.200	1.275	285.400	363.885.000	1.520	287.500	437.000.000
tan Bioxyde	1.400	30.500	42.700.000	1.617	37.450	60.556.650	2.000	42.265	84.530.000
perma White	1.025	684.300	701.407.500	1.340	692.000	927.280.000	1.631	705.400	1.150.507.400
garam pangsang	675	64.700	43.672.500	985	66.175	65.182.375	1.240	68.860	85.386.400
sepe W	1.210	162.500	196.625.000	1.322	165.500	218.791.000	1.455	174.500	253.897.500
total BBB			1.644.058.800			2.121.443.775			2.667.194.425

Sumber: PT. Mustika Ratu, Tbk (Data Diolah)

Tabel 9.
Analisa Biaya Pemakaian Bahan Baku Masker Bengkoang
Setelah Penerapan TQM
Untuk Tahun 2004-2006

Jenis Bahan Baku	Setelah Penerapan TQM								
	2004			2005			2006		
	Kuantitas		Total	Kuantitas		Total	Kuantitas		Total
	Unit	Harga/unit		Unit	Harga/unit		Unit	Harga/unit	
tepung Beras	27.200	6.300	171.360.000	29.370	7.050	207.058.500	32.400	8.364	270.993.600
pati Tapioca	61.950	4.660	288.687.000	64.750	5.300	343.175.000	67.080	6.722	450.911.760
gulaolin	2.200	2.915	6.413.000	2.490	3.412	8.495.880	2.755	3.820	10.524.100
pati Bengkoang	815	284.700	232.030.500	1.115	287.500	320.562.500	1.312	290.000	380.480.000
tan Bioxyde	1.300	32.100	41.730.000	1.515	38.600	58.479.000	1.814	44.035	79.879.490
perma White	914	686.750	627.689.500	1.240	694.000	860.560.000	1.330	710.000	944.300.000
garam pangsang	612	65.600	40.147.200	841	67.300	56.599.300	1.113	70.900	78.911.700
sepe W	905	164.500	148.872.500	1.112	168.400	187.260.800	1.242	176.578	219.309.876
total BBB			1.556.929.700			2.042.190.980			2.435.310.526

Sumber: PT. Mustika Ratu, Tbk (Data diolah)

Tabel 10.
 Analisa Varians Harga Bahan Baku Masker Bengkoang
 Setelah Penerapan TQM
 Untuk Tahun 2004-2006
 (Harga Aktual – Harga Standar) x Kuantitas Aktual yang Dibeli

Jenis Bahan Baku	Setelah Penerapan TQM											
	2004				2005				2006			
	Harga Aktual	Harga Standar	Kuantitas Aktual yang Digunakan	Selisih/ Varians	Harga Aktual	Harga Standar	Kuantitas Aktual yang Digunakan	Selisih/ Varians	Harga Aktual	Harga Standar	Kuantitas Aktual yang Digunakan	Selisih/ Varians
Tepung Beras	6.300	6.000	27.200	8.160.000	7.050	6.500	29.370	16.153.500	8.364	7.545	32.400	26.535.600
<i>Pati Tapioca</i>	4.660	3.700	61.950	59.472.000	5.300	4.200	64.750	71.225.000	6.722	5.700	67.080	68.555.760
Kaolin	2.915	2.050	2.200	1.903.000	3.412	2.625	2.490	1.959.630	3.820	3.420	2.755	1.102.000
Pati Bengkoang	284.700	282.200	815	2.037.500	287.500	285.400	1.115	2.341.500	290.000	287.500	1.312	3.280.000
<i>Titan Bioxyde</i>	32.100	30.500	1.300	2.080.000	38.600	37.450	1.515	1.742.250	44.035	42.265	1.814	3.210.780
<i>Derma White</i>	686.750	684.300	914	2.239.300	694.000	692.000	1.240	2.480.000	710.000	705.400	1.330	6.118.000
Nipangin	65.600	64.700	612	550.800	67.300	66.175	841	946.125	70.900	68.860	1.113	2.270.520
Resep W	164.500	162.500	905	1.810.000	168.400	165.500	1.112	3.224.800	176.578	174.500	1.242	2.580.876

Sumber: PT. Mustika Ratu, Tbk (Data diolah)

Berdasarkan pada tabel diatas pada tahun 2004-2006 (setelah penerapan TQM) harga bahan baku masker bengkoang selalu mengalami peningkatan harga. Hal tersebut tentu saja membuat perusahaan kembali mengalami varians harga yang tidak menguntungkan, karena harga yang dibayarkan lebih tinggi dibanding standar atau secara khusus biaya aktualnya lebih besar dibandingkan dengan biaya standarnya yang diakibatkan oleh faktor eksternal yang sulit untuk dikendalikan. Tetapi, dalam hal ini perusahaan berusaha keras untuk tidak membebankan kenaikan harga pada konsumen mengingat PT. Mustika Ratu, Tbk harus bersaing secara kompetitif dengan perusahaan lainnya. Sehingga untuk mengatasi hal tersebut maka perusahaan harus menggunakan bahan baku yang telah dibeli dengan optimal dan efisien.

Tabel 11.
Analisa Kuantitas Bahan Baku Masker Bengkoang
Setelah Penerapan TQM
Untuk Tahun 2004-2006
(Kuantitas Aktual yang Dikeluarkan – Kuantitas Standar yang Dikeluarkan) x Harga Standar

Jenis Bahan Baku	Setelah Penerapan TQM											
	2004				2005				2006			
	Kuantitas Aktual yang Digunakan	Kuantitas Standar yang Digunakan	Harga Standar	Selisih/ Varians	Kuantitas Aktual yang Digunakan	Kuantitas Standar yang Digunakan	Harga Standar	Selisih/ Varians	Kuantitas Aktual yang Digunakan	Kuantitas Standar yang Digunakan	Harga Standar	Selisih/ Varians
Tepung Beras	27.200	27.975	6.000	(4.650.000)	29.370	31.200	6.500	(11.895.000)	32.400	34.325	7.545	(14.524.125)
<i>Pati Tapioca</i>	61.950	62.250	3.700	(1.110.000)	64.750	65.600	4.200	(3.570.000)	67.080	67.950	5.700	(4.959.000)
Kaolin	2.200	2.832	2.050	(1.295.600)	2.490	2.830	2.625	(892.500)	2.755	2.800	3.420	(153.900)
Pati Bengkoang	815	906	282.200	(25.680.200)	1.115	1.275	285.400	(45.664.000)	1.312	1.520	287.500	(59.800.000)
<i>Titan Bioxyde</i>	1.300	1.400	30.500	(3.050.000)	1.515	1.617	37.450	(3.819.900)	1.814	2.000	42.265	(7.861.290)
<i>Derma White</i>	914	1.025	684.300	(75.957.300)	1.240	1.340	692.000	(69.200.000)	1.330	1.631	705.400	(212.325.400)
Nipangin	612	675	64.700	(4.076.100)	841	985	66.175	(9.529.200)	1.113	1.240	68.860	(8.745.220)
Resep W	905	1.210	162.500	(49.562.500)	1.112	1.322	165.500	(34.755.000)	1.242	1.455	174.500	(37.168.500)

Sumber: PT. Mustika Ratu, Tbk (Data diolah)

Dengan adanya varians yang tidak menguntungkan dengan harga bahan baku pada tahun 2004-2006 (setelah TQM) maka untuk menghindari kerugian maka PT. Mustika Ratu, Tbk memusatkan pada pengendalian kualitas. Dimana, para karyawan dibekali dengan pelatihan dan aturan kerja mengenai spesifikasi campuran bahan yang sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang telah ditetapkan. Karena dengan penanganan tersebut maka dapat meminimalisasikan produk cacat atau cacat nol. Dengan adanya penerapan sistem manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) diharapkan dapat meningkatkan kualitas produk, dimana dengan adanya sistem tersebut diharapkan dapat menekan dan meminimalisasikan produk cacat yang ada sekaligus dapat mengefisiensikan biaya. Dengan aturan standar yang jelas dan penginformasian pada karyawan dalam bentuk pelatihan maka bahan baku dapat digunakan secara optimal dan efisien yang menghasilkan varians menguntungkan pada varians kuantitas dimana kuantitas yang digunakan tidak melebihi kuantitas standar.

2. Biaya Tenaga Kerja Langsung (BTKL)

Biaya ini mencakup upah yang dibayarkan kepada tenaga kerja yang bekerja secara langsung pada keluaran produktif tertentu. Adapun untuk biaya tenaga kerja langsung sebelum

dan setelah TQM akan disajikan dalam tabel berikut ini, dimana perhitungan BTKL adalah sebagai berikut:

$$\text{BTKL} = \text{Jumlah Tenaga Kerja} \times \text{Jumlah Hari Kerja} \\ \text{pertahun} \times \text{Upah Langsung}$$

Tabel 12.
Biaya Tenaga Kerja Langsung Produk Masker Bengkoang
Sebelum dan Setelah Penerapan TQM
Untuk Tahun 2002-2006

Keterangan	Sebelum TQM		Setelah TQM		
	2002	2003	2004	2005	2006
Jumlah tenaga kerja / orang	38	35	32	29	27
Hari Kerja / Tahun	240	240	240	240	240
Upah / hari	24.500	26.500	28.600	31.000	33.400
BTKL / (Rp)	223.440.000	222.600.000	219.648.000	215.760.000	216.432.000
BTKL / unit	261,25	209,36	170,47	133,15	116,97
Biaya Rata-rata / unit(Rp)	253,31		140,20		

Sumber: PT. Mustika Ratu, Tbk (Data diolah)

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa rata-rata Biaya Tenaga Kerja Langsung per unit untuk produk masker sebelum penerapan TQM adalah sebesar RP 253,31 dan setelah penerapan adalah sebesar Rp 140,20 sehingga mengalami penurunan sebesar 44,65%. Dengan penerapan TQM, Biaya Tenaga Kerja Langsung per unit produk berkurang secara signifikan. Hal ini disebabkan karena tenaga kerja langsung dalam konsep TQM lebih memiliki keahlian ganda (*multiskill*) yang didukung oleh pelatihan dan seminar-seminar tentang kualitas.

3. Biaya Overhead

Adalah semua biaya produksi selain bahan baku dan tenaga kerja langsung. Adapun untuk biaya overhead pabrik sebelum dan setelah TQM akan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 13.
Biaya Overhead Pabrik (BOP)
Sebelum Penerapan TQM
Untuk Tahun 2002-2006

Jenis BOP	Sebelum TQM					
	2002			2003		
	Kuantitas	Harga	Jumlah	Kuantitas	Harga	Jumlah
Biaya Bahan Penolong: Bungkus Masker	1.120.000 bks	50	56.000.000	1.400.000 bks	65	91.000.000
Inner Box	1.125.000 bks	450	506.250.000	1.410.000 bks	525	740.250.000
Masker Box	175.000 bks	4.000	700.000.000	185.000 bks	4.500	832.250.000
Plack Band	115.000 roll	5.750	661.250.000	120.000 roll	6.000	720.000.000
Tinta	1.000 kg	7.250	7.250.000	1.300 kg	8.000	10.400.000
Cap Periksa	80.000 cc	15	1.200.000	93.000 cc	25	2.325.000
Total Biaya Bahan Penolong			1.931.950.000			2.396.225.000
Biaya Quality Control			10.800.000			11.250.000
Biaya Desain Produk			3.846.500			4.875.900
Biaya Listrik			18.775.225			22.375.250
Biaya Air			16.325.000			20.550.000
Biaya Telpon			15.700.060			17.297.010
Biaya Reparasi Mesin			6.740.000			5.950.500
Biaya Penyusutan Mesin			45.770.000			49.600.000
Biaya Pengangkutan Material			10.500.000			13.880.400
Biaya Pengiriman			7.940.000			9.349.500
Biaya Penyusutan Gedung			31.150.000			35.430.500
Biaya Overhead Lain			22.740.500			24.070.000
Biaya Administrasi dan Umum			6.080.000			7.561.500
Total BOP			2.128.317.285			2.618.397.560

Sumber: PT. Mustika Ratu, Tbk (Data diolah)

Tabel 14.
Biaya Overhead Pabrik (BOP)
Setelah Penerapan TQM
Untuk Tahun 2002-2006

Jenis BOP	Setelah TQM								
	2004			2005			2006		
	Kuantitas	Harga	Jumlah	Kuantitas	Harga	Jumlah	Kuantitas	Harga	Jumlah
Biaya Bahan Penolong:									
❖ Bungkus Masker	1.550.000 bks	70	108.500.000	1.910.000 bks	85	162.350.000	2.010.000 bks	95	190.950.000
❖ Inner Box	1.555.000 bks	575	894.125.000	1.915.000 bks	675	1.292.625.000	2.050.000 bks	725	1.486.250.000
❖ Masker Box	200.000 bks	4.900	980.000.000	220.000 bks	5.300	1.166.000.000	230.000 bks	5.650	1.299.500.000
❖ Plack Band	137.000 roll	6.400	876.800.000	150.000 roll	6.700	1.005.000.000	165.000 roll	7.000	1.155.000.000
❖ Tinta	1.450 kg	8.300	12.035.000	1.650 kg	8.700	14.355.000	1.800 kg	8.900	16.020.000
❖ Cap Periksa	95.000 cc	40	3.800.000	99.500 cc	55	5.472.500	105.000 cc	65	6.825.000
Total Biaya Bahan Penolong			2.875.260.000			3.645.802.500			4.154.545.000
Biaya <i>Quality Control</i>			15.966.200			17.475.500			20.783.500
Biaya Desain Produk			5.500.500			7.480.000			8.275.000
Biaya Listrik			33.670.500			36.940.200			39.600.200
Biaya Air			28.590.000			31.250.000			35.550.000
Biaya Telpon			19.800.910			23.170.400			25.670.050
Biaya Reparasi Mesin			7.050.200			7.875.000			8.125.000
Biaya Penyusutan Mesin			58.450.000			61.750.500			68.450.000
Biaya Pengangkutan Material			19.381.200			21.630.000			24.730.000
Biaya Pengiriman			12.700.000			14.500.000			17.900.390
Biaya Penyusutan Gedung			38.250.000			41.800.000			45.000.000
Biaya Overhead Lain			27.490.000			30.500.700			35.000.000
Biaya Administrasi dan Umum			8.735.000			9.655.000			10.740.000
Total BOP			3.150.844.510			3.949.829.800			4.494.369.140

Sumber: PT. Mustika Ratu, Tbk (Data diolah)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa dengan adanya penerapan TQM/setelah penerapan TQM maka Biaya Overhead Pabrik selalu mengalami kenaikan. Hal itu dikarenakan perusahaan telah mengalokasikan biaya guna pengimplementasian peningkatan kualitas produk masker bengkoang.

Berikut ini adalah total biaya produksi pada PT. Mustika Ratu, Tbk.

Tabel 15.
Total Biaya Produksi Produk Masker Bengkoang
Sebelum dan Setelah Penerapan TQM
Untuk Tahun 2002-2006

Tahun		Biaya Bahan Baku (BBB)	Biaya Tenaga Kerja Langsung (BTKL)	Biaya Overhead (BOP)	Biaya Produksi
Sebelum Penerapan TQM	2002	987.403.200	223.440.000	2.128.317.285	3.339.160.485
	2003	1.254.429.500	222.600.000	2.618.397.560	4.095.427.060
Setelah Penerapan TQM	2004	1.556.929.700	219.648.000	3.150.844.510	4.927.422.210
	2005	2.042.190.980	215.760.000	3.949.829.800	6.207.780.780
	2006	2.652.368.326	216.432.000	4.494.369.140	7.363.169.466

Sumber: PT. Mustika Ratu, Tbk (Data diolah)

Berdasarkan tabel tersebut diatas, maka dapat dihitung total biaya produksi per unit untuk tahun-tahun baik sebelum dan setelah penerapan TQM. Total biaya produksi per unit dapat dihitung dengan membagi jumlah unit yang diproduksi dalam masing-masing tahun. Perhitungan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 16.
Total Biaya Produksi Per unit Produk Masker Bengkoang
Sebelum dan Setelah Penerapan TQM
Untuk Tahun 2002-2006

Tahun		Unit yang Diproduksi	Biaya Bahan Baku (BBB)	Biaya Tenaga Kerja Langsung (BTKL)	Biaya Overhead (BOP)	Biaya Produksi
Sebelum Penerapan TQM	2002	855.263	1.154,502	261,253	2.511,879	3.927,634
	2003	1.063.220	1.179,840	209,364	2.499,621	3.888,825
Setelah Penerapan TQM	2004	1.288.500	1.208,327	170,468	2.445,359	3.824,153
	2005	1.620.480	1.260,238	133,146	2.437,444	3.830,828
	2006	1.850.325	1.316,153	116,970	2.428,962	3.862,084

Sumber: PT. Mustika Ratu, Tbk (Data diolah)

Berdasarkan perhitungan tabel diatas rata-rata Biaya Produksi per unit sebelum TQM adalah sebesar Rp 3.908,230 sedangkan setelah TQM adalah sebesar Rp 3.839,022 sehingga mengalami penurunan sebesar 1,771%. Hal ini membuktikan bahwa perhatian penuh terhadap kualitas akan memberikan dampak positif terhadap biaya produksi terutama yang berhubungan dengan biaya. Dengan kata lain dengan adanya penerapan TQM dalam produksi masker bengkoang pada PT. Mustika Ratu, Tbk memberikan dampak positif terhadap biaya produksi yaitu efisiensi biaya dan peningkatan kualitas/mutu produk. Efisiensi biaya berarti menghindari terjadinya pemborosan (*waste*) dan inefisiensi sehingga biaya produksi per unit akan menjadi lebih rendah yang pada gilirannya akan membuat harga produk menjadi lebih kompetitif.

4.2.3 Dampak Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (TQM) terhadap Efisiensi Biaya Produksi pada PT. Mustika Ratu, Tbk

PT. Mustika Ratu, Tbk Sebagai salah satu perusahaan besar di Indonesia telah memiliki visi organisasi yaitu menjadikan perusahaan unggul dalam produk dan inovasinya. Visi ini mencerminkan bahwa perusahaan sangat memperhatikan masalah mutu. Dari visi tersebut perusahaan membuat motto “produk tradisional dengan standar internasional menuju tercapainya kepuasan pelanggan”. Berdasarkan motto tersebut maka perusahaan menerapkan sistem TQM, dimana manajemen dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk menciptakan suatu produk yang berkualitas sehingga mampu memenuhi kebutuhan pelanggan melalui suatu perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*)

Pada dasarnya prinsip-prinsip dalam penerapan TQM yang telah diterapkan di PT. Mustika ratu, Tbk bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk agar para konsumen merasa puas dengan produk yang mereka beli. Berpedoman pada inilah maka PT. Mustika Ratu, Tbk mendasarkan pengendaliannya pada tiga hal. Perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*) merupakan hal yang paling pertama dilakukan oleh perusahaan.

Perbaikan secara berkelanjutan pada saat penerapan TQM yang dilakukan PT. Mustika Ratu, Tbk difokuskan pada pengendalian proses produksi yang dimulai dari pengawasan

kualitas yang dimulai dari proses awal produksi sampai produk tersebut siap dikirim kepada konsumen. Departemen QC (*Quality Control*) merupakan departemen yang melakukan pengontrolan dan pengujian terhadap kualitas dan keamanan produk sehingga aman bagi konsumen. Untuk menjaga kualitas produksi produk yang dihasilkan, PT. Mustika Ratu, Tbk melakukan pengawasan secara bertahap yaitu: pengawasan kualitas bahan baku, pengendalian kualitas proses dan pengendalian kualitas barang jadi. Sedangkan pada saat sebelum penerapan TQM Kurangnya pengawasan, pemeriksaan, dan pengujian pada yang dilakukan oleh perusahaan pada proses awal produksi menyebabkan produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang diharapkan sehingga menimbulkan biaya kualitas.

Penerapan TQM yang berorientasi pada fokus pelanggan merupakan salah satu hal yang penting dan harus diperhatikan oleh perusahaan. Karena suatu produk dapat dinyatakan berkualitas apabila produk tersebut dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan. Pada umumnya pelanggan menginginkan produk yang berkualitas dengan harga murah serta kemudahan dalam mendapatkannya. Dan untuk mengetahui sejauh mana konsumen/pelanggan merasa puas terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. PT. Mutika Ratu, Tbk mengukur kepuasan pelanggan dengan beberapa metode yaitu sistem keluhan saran dan survei. Hal ini tentu saja berbeda dengan sebelum diadakan penerapan TQM,

kemasan produk yang cenderung kurang menarik dan mudah rusak, disamping harga yang ditawarkan juga relatif mahal membuat produk masker Mustika Ratu ini semakin kurang diminati oleh konsumen.

Langkah terakhir yang dilakukan oleh PT. Mustika Ratu, Tbk dalam kaitannya dengan penerapan TQM yaitu dengan melibatkan seluruh karyawan. Dimana dalam hal ini karyawan dibekali dengan pelatihan-pelatihan atau pendidikan yang berkelanjutan mengenai kualitas/mutu. Misalnya, para karyawan dapat melakukan training, *workshop* dan seminar-seminar tentang kualitas/mutu produk yang diadakan oleh perusahaan. Selain itu pada penerapan TQM para karyawan PT. mustika Ratu, Tbk diberi kebebasan untuk mengajukan pendapat, dan memberikan saran-saran yang berguna bagi perusahaan.

Pada saat sebelum penerapan TQM tingkat kualifikasi tenaga kerja/karyawan pada PT. Mustika Ratu, Tbk dilihat masih sangat rendah. Kurangnya pendidikan dan pelatihan karyawan merupakan salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya kegagalan dalam menciptakan suatu produk yang berkualitas. Hal tersebut dapat tercermin dari banyaknya produk cacat yang ada. Kurangnya perhatian perusahaan terhadap pegawainya juga merupakan salah satu faktor yang menghambat tenaga kerja untuk bekerja secara optimal. Misalnya, jumlah gaji yang diberikan tidak sesuai dengan tenaga yang mereka keluarkan, tidak adanya tunjangan-tunjangan

yang diterima para karyawan seperti askes, asuransi kecelakaan dan asuransi jiwa.

Guna mengukur efisiensi biaya produksi perlu dilakukan perhitungan terhadap biaya produksi yang mencakup biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead. Dalam laporan biaya produksi sebelum penerapan TQM pada PT. Mustika Ratu, Tbk terdapat selisih/variens harga biaya bahan baku yang tidak menguntungkan yaitu sebesar Rp 82.941.200 pada tahun 2002 dan pada tahun 2003 yaitu sebesar Rp 110.270.150 Sedangkan untuk hasil analisa varians kuantitas bahan baku sebelum TQM pada tahun 2002 yaitu Rp 103.819.500 dan tahun 2003 Rp 67.864.200.

Laporan biaya produksi setelah penerapan TQM pada PT. Mustika Ratu, Tbk terdapat selisih/variens harga biaya bahan baku yang tidak menguntungkan yaitu tahun 2004 sebesar Rp 78.252.600, tahun 2005 Rp 100.072.805, dan tahun 2006 Rp 113.653.536. Sedangkan untuk hasil analisa varians kuantitas bahan baku memiliki varians/selisih yang menguntungkan bagi perusahaan yaitu tahun 2004 sebesar Rp 165.381.700, tahun 2005 Rp 179.325.600, dan tahun 2006 Rp 345.537.435.

Pada biaya tenaga kerja langsung per unit untuk produk masker sebelum penerapan TQM adalah sebesar RP 253,31 dan setelah penerapan adalah sebesar Rp 140,20 sehingga mengalami penurunan sebesar 44,65%. Hal ini disebabkan karena tenaga kerja langsung dalam konsep TQM lebih memiliki keahlian ganda

(*multiskill*) yang didukung oleh pelatihan dan seminar-seminar tentang kualitas.

Pada penerapan TQM Biaya Overhead Pabrik selalu mengalami kenaikan. Hal itu dikarenakan perusahaan telah mengalokasikan biaya guna pengimplementasian peningkatan kualitas produk masker bengkoang. Sebelum TQM pada tahun 2002-2003 yaitu Rp 2.128.317.285 dan Rp 2.618.397.560 sehingga mengalami kenaikan sebesar 18,71%. Sedangkan pada saat setelah penerapan TQM tahun 2004 Rp 3.150.844.150, tahun 2005 Rp 3.494.829.800, dan tahun 2006 Rp 4.494.369.140 sehingga mengalami kenaikan sebesar 9,84% dan 22,24%.

Berdasarkan perhitungan tabel diatas rata-rata Biaya Produksi per unit sebelum TQM adalah sebesar Rp 3.908,230 sedangkan setelah TQM adalah sebesar Rp 3.839,022 sehingga mengalami penurunan sebesar 1,771%.

Berdasarkan hasil keseluruhan analisa tersebut dapat diketahui bahwa sistem manajemen mutu terpadu mempunyai peranan yang sangat penting untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi. Dengan implementasi TQM perusahaan melakukan peningkatan yang berkesinambungan pada setiap level operasi atau proses, dengan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia untuk menghasilkan produk berkualitas dengan penggunaan biaya yang efisien serta menghilangkan kegagalan (*zero defect*). TQM juga menjadi sarana khusus untuk keperluan pengawasan proses produksi

agar dapat memberi manfaat dan efisiensi yang lebih sejak penanganan bahan baku sampai akhir proses dan barang jadi.

Penerapan TQM yang berhubungan dengan Perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*) belum mengalami perubahan seperti yang diharapkan. Hal tersebut dapat dilihat berdasarkan uraian di atas yaitu mengenai pengendalian kualitas bahan baku hingga barang jadi dimana pada saat penerapan TQM masih terdapat produk cacat, walaupun pada dasarnya produk cacat tersebut mengalami penurunan sebesar 62,35%. Namun, dalam TQM seharusnya tidak ada lagi masalah inspeksi, melainkan pencegahan. Artinya, sejak dari perancangan produk, proses produk hingga menjadi produk jadi tidak menghasilkan cacat atau cacat nol (*zero defect*).

PT. Mustika Ratu, Tbk harus dapat lebih meningkatkan kembali penerapan TQM nya melalui pemberdayaan karyawan dengan peningkatkan kompetensi, motivasi, dan disiplin karyawan, serta melakukan evaluasi dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan didalam mencapai perbaikan. Untuk itu efisiensi biaya produksi harus lebih ditingkatkan kembali agar biaya produksi yang digunakan dapat lebih efisien sehingga biaya yang ada dapat ditekan dengan cara implementasi TQM.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan pada penelitian yang penulis lakukan pada PT. Mustika Ratu, Tbk. Maka dalam bab ini penulis akan memberikan simpulan dan saran yang berkenaan dengan judul “Dampak Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (TQM) terhadap Efisiensi Biaya Produksi pada PT. Mustika Ratu, Tbk”.

5.1.1. Simpulan Umum

PT. Mustika Ratu, Tbk merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam usaha pembuatan dan penjualan jamu dan kosmetika tradisional Indonesia. Didirikan secara hukum pada tahun 1978 oleh Ny. BRA. Mooryati Soedibyo berdasarkan akta No. 35 tanggal 14 maret 1978 dihadapan notaries GHS. Loemban Tobing, SH. Dan disyahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan surat keputusan No. Y. A. 5. / 188 / 15 pada tanggal 22 Desember 1978. PT. Mustika Ratu, Tbk berkedudukan di Jl Raya Bogor Km 26,4, Ciracas, Jakarta Timur.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya perusahaan melakukan penerapan TQM (*Total Quality Management*) dengan harapan dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan dengan adanya sistem tersebut diharapkan dapat menekan dan meminimalisasikan produk

cacat yang ada sekaligus dapat mengefisiensikan biaya produksi, karena pada dasarnya manajemen produksi memiliki tujuan untuk menghasilkan barang atau jasa secara tepat, baik jenis, mutu, jumlah, maupun waktunya dengan jumlah biaya yang minimum (efisien).

5.1.2. Simpulan Khusus

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan oleh penulis pada bab-bab sebelumnya maka penulis mengambil beberapa kesimpulan, diantaranya sebagai berikut:

1. Penerapan TQM pada PT. Mustika Ratu, Tbk sudah baik.
2. Penerapan TQM pada PT. Mustika Ratu, Tbk dapat meminimalisasikan terjadinya produk cacat seperti yang terjadi pada tahun 2004-2006 (setelah penerapan TQM) perusahaan mengalami penurunan produk cacat sebesar 62,35%.
3. Dampak penerapan TQM pada PT. mustika Ratu, Tbk memiliki peranan yang sangat penting yaitu dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi. Biaya Produksi per unit sebelum TQM adalah sebesar Rp 3.908,230 sedangkan setelah TQM adalah sebesar Rp 3.839,022 sehingga mengalami penurunan sebesar 1,771%. Hal ini membuktikan bahwa perhatian penuh terhadap kualitas akan memberikan dampak positif terhadap biaya produksi terutama yang berhubungan dengan biaya.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan perhitungan yang telah dilakukan oleh penulis maka penulis akan mencoba memberikan saran kepada pihak perusahaan sebagai berikut:

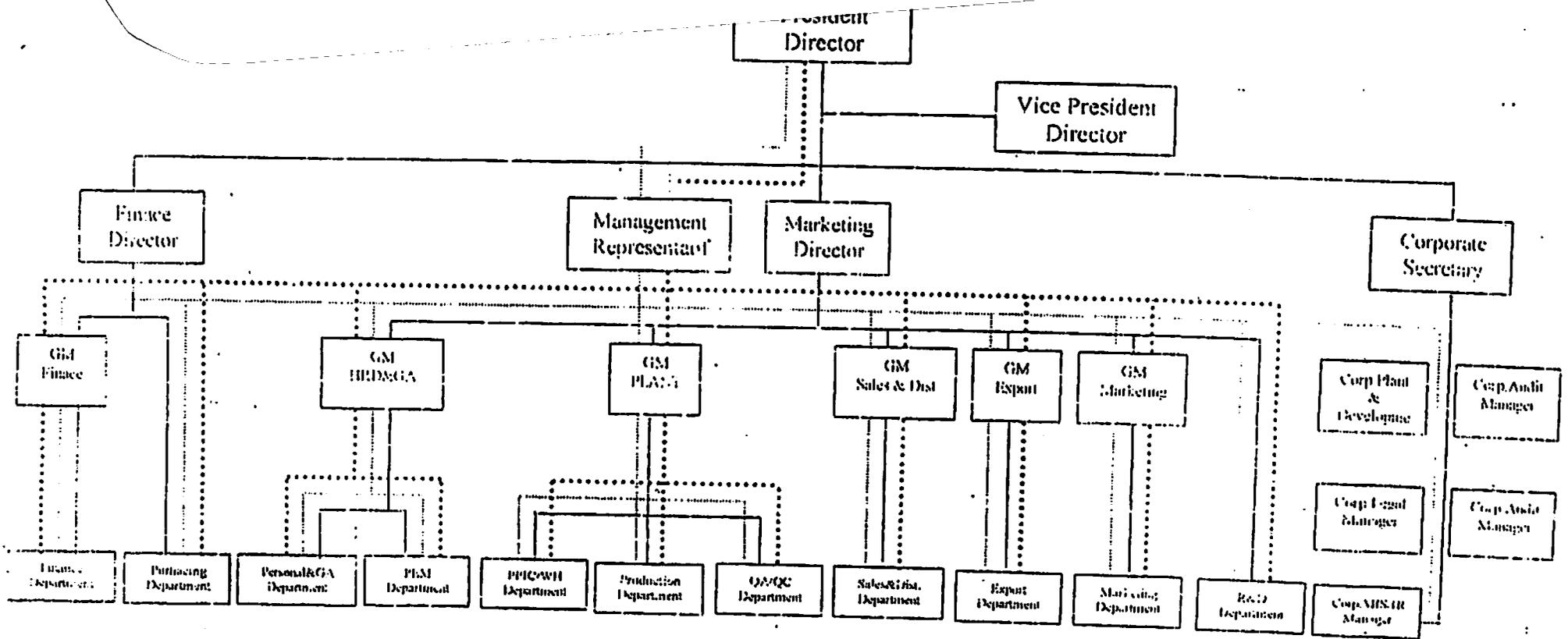
1. Penerapan sistem TQM tidak dapat dilaksanakan secara langsung. Saran penulis adalah perusahaan harus selalu melakukan perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*) yang meliputi tenaga kerja, peralatan, pemasok, dan prosedur yang dilakukan oleh manajemen agar dapat menciptakan produk yang berkualitas sehingga dapat memenuhi harapan pelanggan.
2. PT. Mustika Ratu, Tbk harus lebih meningkatkan kembali penerapan TQM nya dalam pemberdayaan karyawan melalui peningkatan kompetensi, motivasi, dan disiplin karyawan, serta melakukan evaluasi dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam mencapai perbaikan.
3. Efisiensi biaya produksi harus lebih ditingkatkan kembali agar biaya produksi yang digunakan dapat lebih efisien sehingga biaya yang ada dapat ditekan melalui implementasi TQM.

Demikian saran-saran yang dapat penulis berikan kepada pihak manajemen perusahaan. Mudah-mudahan hal ini dapat bermanfaat bagi pihak manajemen PT. Mustika Ratu, Tbk.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim dan Bambang Supomo. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 1. Cetakan Kesebelas, Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Armanto Witjaksono. 2006. *Akuntansi Biaya*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Bastian Bustami dan Nurlela. 2007. *Akuntansi Biaya: Teori dan Aplikasi*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Carter, William K dan Milton F. Ustry. 2006. *Akuntansi Biaya*. Edisi 13. Alih Bahasa: Krista. Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Daft, Richard I. 2002. *Manajemen*. Edisi 5. Alih Bahasa: Emil Salim dan Iman Karmawan. Jilid 2, Erlangga, Jakarta.
- Darsono Prawinegoro. 2005. *Akuntansi Manajemen: Kajian Pengambilan Keputusan Berdasarkan Informasi Akuntansi*. Diadit Media, Jakarta.
- Gaspersz, Vincent. 2006. *ISO 9001: 2000 dan Continual Quality Improvement*. Cetakan Keempat, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Goetsch, David L dan Stanley B. Davis. 2002. *Manajemen Mutu Total: Manajemen Mutu untuk Produksi, Pengolahan dan Pelayanan*. Edisi 2. Alih Bahasa: Benyamin Molan. PT Prenhallindo, Jakarta.
- Garrison, Ray H, Eric W Noreen, dan Peter C Brewer. 2006. *Akuntansi Manajerial*. Edisi 11. Alih Bahasa: Nuri Hindun. Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen*. Edisi 7. Alih Bahasa: Gina Gania dan Wisnu Chandra Kristiaji. Jilid 2, Erlangga, Jakarta.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2004-2005. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Alih Bahasa: Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary. Buku 1-2, Salemba Empat, Jakarta.
- Heizer, Jay dan Barry Render. 2005. *Manajemen Operasi*. Edisi 7. Alih Bahasa: Dwianoegrahwati Setyoningsih dan Indra Almahdy. Salemba Empat, Jakarta.
- Hessel Nogi S. Tangkilisan. 2003. *Manajemen Modern untuk Sektor Publik*. Cetakan Pertama, Balairung dan Co, Yogyakarta.
- Horngren, Charles T, Srikant M Datar, dan George Foster. 2005. *Akuntansi Biaya: Penekanan Manajerial*. Edisi 11. Alih Bahasa: Desi Adhariani. Jilid 1, PT Indeks, Jakarta.

- Kamaruddin Ahmad. 2005. *Akuntansi Manajemen: Dasar-dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan*. Edisi Revisi-4. PT RajaGrafindo, Jakarta.
- Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 10. Alih Bahasa: Hendra Teguh, Rony A. Rusly, dan Benjamin Molen. Jilid 1, PT Prenhallindo, Jakarta.
- Kusnadi, Zainul Arifin, dan Moh. Syadeli. 2002. *Akuntansi Manajemen: Komprehensif, Tradisional, dan Kontemporer*. Universitas Brawijaya, Malang.
- Lili M Sadeli dan Bedjo Siswanto. 2004. *Akuntansi Manajemen: Sistem, Proses, dan Pemecahan Soal*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Marzuki. 2002. *Metodologi Riset*. BPF-E-U11, Yogyakarta.
- Mohamad Syamsul Ma'arif dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Operasi*. Grasindo, Jakarta.
- Mulyadi. 2005. *Akuntansi Biaya*. Edisi 5. Cetakan Ketujuh, Unit Penerbitan dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta.
- Munjiati Munawaroh, dkk. 2004. *Manajemen Operasi*. Edisi 1. Cetakan Pertama, Unit Penerbitan Fakultas Ekonomi (UMY), Yogyakarta.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Sadono Sukirno. 2002. *Pengantar Ekonomi Mikro*. Edisi 3. Cetakan Ketujuhbelas, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Soewarso Hardjososedarmo. 2004. *Bacaan Terpilih tentang Total Quality Management*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Suyadi Prawirosentono. 2004. *Manajemen Mutu Terpadu abad 21: Studi Kasus dan Analisis*. Cetakan Kedua, PT Bumi Aksara, Jakarta.



LEGEND :

- : Function of Responsibility
- - - : Scope ISO- 9002
- : Scope ISO 14001

- GA : General Affair
- HRD : Human resources & Deveopment
- IR : Investment Relation
- MIS : Management Information System

- PEM : Plat Engineering & Maintenance
- PPIC : Production Planning & Inventory control
- QA : Quality Assurance
- QO : Quality Control



SURAT KETERANGAN

Nomor : 138/MR/HRD/P/Rst/VIII/2007

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : *Mathias Situmorang*
Jabatan : **Personnel Manager**
Alamat : **PT. Mustika Ratu Tbk.,**
Jl. Raya Bogor Km. 26,4 Ciracas
Jakarta - Timur

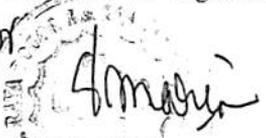
Menerangkan :

Nama : **Elma Mipatasari Jovita**
Nim / Jurusan : **022103057 / Akuntansi**
Universitas : **Universitas Pakuan, Bogor**
Semester : **VIII (Delapan)**
Judul : **Dampak Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (TQM)**
Terhadap Efisiensi Biaya Produksi Pada PT. Mustika Ratu,
Tbk

Nama tersebut di atas telah melakukan Riset / Penelitian mulai bulan Juni s/d Juli 2007 di PT. Mustika Ratu, Tbk.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 10 Agustus 2007


Mathias Situmorang
Personnel Manager

Cc : File
(c:\Riset\SK-Riset)